


# THIS IS MARKETING

**Thế mới là marketing!** Sẽ chẳng ai biết đến bạn trừ khi  
bạn học được cách tự tỏa sáng

# SETH GODIN

 alphabooks®  
HÀNH TRÌNH TỰ ĐÓNG

 NHÀ XUẤT BẢN  
THẾ GIỚI

Phan Thu dịch | Bùi Quang Tinh Tú hiệu đính

**Thế mới là  
MARKETING!**



### **THIS IS MARKETING**

Copyright © 2018 Seth Godin

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of  
Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

### **THẾ MỚI LÀ MARKETING!**

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2019

Không phân nao trong xuất bản phẩm này được phép sao chép  
hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào  
mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha.  
Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả  
để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: [publication@alphabooks.vn](mailto:publication@alphabooks.vn)

Liên hệ hợp tác về nội dung số: [ebook@alphabooks.vn](mailto:ebook@alphabooks.vn)

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: [project@alphabooks.vn](mailto:project@alphabooks.vn)

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: [copyright@alphabooks.vn](mailto:copyright@alphabooks.vn)

### **Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam**

Goldin, Seth

Thế mới là marketing = This is marketing : Sẽ chẳng ai biết đến bạn, trừ khi bạn  
học được cách tự tỏa sáng / Seth Goldin ; Phan Thu dịch ; Bùi Quang Tinh Tự h. đ. - H.  
: Thế giới ; Công ty Sách Alpha, 2019. - 372tr. ; 21cm

ISBN 9786047768035

1 Tiếp thị

658.8 - dc23

TGH0116p-CIP

**SETH GODIN**

# **Thế mới là MARKETING!**

**Sẽ chẳng ai biết đến bạn,  
trừ khi bạn học được cách tự tỏa sáng**

*Phan Thu dịch*

*Bùi Quang Tinh Từ hiệu đính*

**NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI**



*Cuốn sách được hoàn thành với sự hợp tác của:*

**UAN – CỘNG ĐỒNG MARKETING VÀ TRUYỀN THÔNG**



UAN là cộng đồng Marketing và Truyền Thông năng động nhất hiện nay với tiêu chí hoạt động là mang lại những kiến thức đúng, khuyến khích làm đúng và kết nối / chia sẻ cho những người làm nghề. Ra đời từ 2014, đến nay UAN đã tổ chức rất nhiều sự kiện và hoạt động chia sẻ kiến thức cho thành viên diễn ra tại cả Hồ Chí Minh và Hà Nội. UAN là cộng đồng Marketing và Truyền Thông nổi bật và có uy tín cao với các hoạt động trao đổi chuyên môn trên các diễn đàn trực tuyến, các sự kiện và hội thảo, các hoạt động chia sẻ, chương trình đào tạo và tuyển dụng.

**UAN – Cộng Đồng Marketing & Truyền Thông**

Đại diện pháp luật bởi công ty TNHH Conversion Asia

92-94-96-98 Nguyễn Công Trứ, Phường Nguyễn Thái Bình, Quận 1,

Thành Phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Tel: +(84)907987060 | Email: [tu.bui@uan.vn](mailto:tu.bui@uan.vn) | Website: [uan.vn](http://uan.vn)



## GIỚI THIỆU

**Bùi Quang Tinh Tú**

*Người sáng lập*

*UAN – Cộng đồng Marketing & Truyền thông*

**M**arketing đã có chuyển biến rất nhiều trong hơn một thập kỷ qua với sự xuất hiện và ngày càng phổ biến của Internet và tiếp theo đó là điện thoại thông minh (smartphone). Sự chuyển biến này sinh ra một tầng lớp những người làm marketing rất giỏi việc “tối ưu hóa” các nền tảng số như Google và Facebook để có CPC thấp hơn hay lượt người xem cao hơn nhưng lại không có ý niệm gì về việc thứ mình làm sẽ mang lại giá trị gì cho khách hàng hay thương hiệu. Hay những người làm marketing nhân danh việc kiếm tiền mà cho rằng họ có thể làm mọi thứ từ spam, phủ lấp cuộc sống hằng ngày của khách hàng với vô số quảng cáo rẻ tiền nhằm chiếm lấy một chút sự quan tâm của họ hay cố gắng lôi kéo và dẫn dụ họ mua một thứ mà họ không cần.

*Thế mới là marketing* của Seth Godin là một cuốn sách mà theo tôi rất cần thiết trong thời điểm

## 6 | THẾ MỚI LÀ MARKETING!

hiện tại cho những người đang làm marketing. Không phải vì nó chứa nhiều kiến thức mới lạ hay chứa đựng bí kíp giúp bạn trở nên giỏi hơn, mà nó là một lối tư duy của tác giả với mong muốn những người làm marketing có thể nhìn nhận khách hàng của mình ở một góc độ tâm lý, nhìn thấy những gì họ mong muốn, tìm kiếm để từ đó phục vụ họ tốt hơn so với việc chỉ nhìn nhận họ từ góc độ nhân khẩu học: giới tính, tuổi tác, địa điểm, v.v...

Cuốn sách này được Seth Godin tổng hợp kiến thức từ rất nhiều cuốn sách khác như *Crossing the Chasm* (Bí mật marketing trong thị trường hi-tech) của Geoffrey Moore, *Story Driven* của Bernadette Jiwa, *The Innovator's Hypothesis* của Michael Schrage, *Permission Marketing* của chính tác giả và còn nhiều nữa. Tất cả những kiến thức này được tổng kết và ráp nối lại thành một tổng thể mà trong đó chúng đan xen vào nhau hài hòa và cùng được dẫn dắt bởi quan điểm lớn xuyên suốt của Seth Godin: hướng tới khách hàng và mong muốn phục vụ họ tốt nhất bằng cách tạo ra sự thay đổi với những sản phẩm được định vị cho đúng nhóm khách hàng đó.

*Thế mới là marketing* sẽ dẫn dắt bạn đi qua tất cả các vấn đề từ xác định phân khúc khách hàng, xây dựng khung chiến lược, xác định thị trường mục tiêu, định vị sản phẩm, thương hiệu, xây dựng câu



chuyện để giao tiếp với khách hàng, thu thập dữ liệu và sự cho phép của khách hàng để có thể giao tiếp với họ, và còn nhiều nữa. Mỗi vấn đề và nội dung được xây dựng với những dẫn chứng và ví dụ cụ thể để làm rõ nó. Trong phạm vi cuốn sách, không thể đi vào chi tiết việc thực thi hay hướng dẫn từng bước nhưng sẽ giúp người đọc định hình được một khung kiến thức và quy trình để có thể áp dụng cho những gì họ đang làm.

Cuốn sách này là sự hợp tác giữa UAN - Cộng đồng Marketing và Truyền thông cùng với AlphaBooks nhằm mang lại những đầu sách chuyên ngành về marketing và kinh doanh với chất lượng dịch và biên tập tốt hơn, nội dung được tuyển chọn kỹ lưỡng hơn và có thể đến được với nhiều người phù hợp hơn. Hy vọng cuốn sách sẽ mang lại cho người đọc những kiến thức hay và tạo ra những thay đổi tích cực về tư duy. Quá trình dịch thuật và biên soạn không thể tránh khỏi thiếu sót, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để nâng cao chất lượng cuốn sách này hơn.

Trân trọng giới thiệu!



# MỤC LỤC

**Giới thiệu   ▪   5**

**Lời nói đầu   ▪   13**

**Chương 1   ▪   21**

Không tràn lan, không gửi tin rác,  
không làm điều đáng hổ thẹn...

**Chương 2   ▪   33**

Người làm marketing học cách nhìn

**Chương 3   ▪   39**

Marketing thay đổi mọi người thông qua các câu chuyện,  
mối liên kết và trải nghiệm

**Chương 4   ▪   52**

Thị trường khả dụng tối thiểu

**Chương 5   ▪   74**

Đi tìm điều “Tốt hơn”

**Chương 6   ▪   104**

Hơn cả câu chuyện sản phẩm/dịch vụ thông thường

**Chương 7   ▪   122**

Bức vẽ về giấc mơ và ham muốn

## 10 | THẾ MỚI LÀ MARKETING!

### Chương 8 ▪ 137

Hiểu thêm về khách hàng:  
Tìm kiếm thị trường khả dụng tối thiểu

### Chương 9 ▪ 154

Những người như chúng ta, thì làm những thứ như thế này

### Chương 10 ▪ 172

Niềm tin và áp lực tạo ra lực đẩy

### Chương 11 ▪ 184

Vị thế, thống trị và liên kết

### Chương 12 ▪ 207

Một kế hoạch kinh doanh tốt hơn

### Chương 13 ▪ 212

Ký hiệu học, biểu tượng và thổ ngữ

### Chương 14 ▪ 229

Những người khác nhau thì đối xử khác nhau

### Chương 15 ▪ 241

Tiếp cận đúng đối tượng

### Chương 16 ▪ 261

Bản thân giá cả cũng là một câu chuyện

### Chương 17 ▪ 274

Sự cho phép và cố gắng kinh ngạc  
tạo thành một vòng tròn chuẩn mực



**Chương 18   ■   288**

Niềm tin cũng khan hiếm như sự quan tâm vậy

**Chương 19   ■   294**

Mô hình phễu

**Chương 20   ■   331**

Sắp xếp và lãnh đạo những người chung suy nghĩ

**Chương 21   ■   342**

Một vài trường hợp dẫn chứng với phương pháp được nêu

**Chương 22   ■   349**

Marketing thực sự có tác dụng, và giờ đến lượt bạn

**Chương 23   ■   351**

Marketing đến người quan trọng nhất

Các cuốn sách marketing tham khảo

(không theo thứ tự đặc biệt nào)   ■   360

Lời cảm ơn   ■   365

Về tác giả   ■   367



Bản tóm tắt cho thấy những gì sẽ xảy ra



## LỜI NÓI ĐẦU

**M**arketing luôn hiện hữu quanh chúng ta. Từ những ký ức xưa kia đến trước khi bạn mở cuốn sách này, marketing tràn ngập khắp nơi quanh bạn. Bạn học được cách đọc ý nghĩa của những logo bên đường, bạn dành thời gian cũng như tiền bạc để đổi lại những gì mà những người làm marketing đã phải trả để thể hiện trước mặt bạn. Marketing, hơn cả một cái hồ hay một khu rừng, là bức tranh cảnh quan về toàn bộ cuộc sống hiện đại của chúng ta.

Vì marketing đã song hành cùng chúng ta từ rất lâu nên chúng ta coi sự tồn tại của nó là một điều hiển nhiên. Như cá sống dưới nước mà không thấy nước, chúng ta không nhìn thấy điều gì đang thực sự diễn ra, và không hề biết marketing đang thay đổi chúng ta như thế nào.

Đã đến lúc làm điều gì đó khác đi so với marketing. Để làm mọi thứ tốt hơn. Để tạo ra một sự thay đổi bạn mong muốn nhìn thấy trong thế giới này. Để những thứ bạn đang làm phát triển hơn, chắc chắn

rồi, nhưng chủ yếu là để phục vụ cho những người bạn quan tâm.

Câu trả lời cho mọi câu hỏi về công việc lại chính là câu hỏi: “Bạn có thể giúp được những ai?”

### **Marketing là phải thế:**

- ▶ Marketing là sự tìm kiếm nhiều hơn. Thêm thị phần, thêm khách hàng và thêm nhiều công việc.
- ▶ Marketing được thúc đẩy bởi sự tốt đẹp hơn. Dịch vụ tốt hơn, cộng đồng tốt hơn, thành quả tốt hơn.
- ▶ Marketing tạo ra văn hóa. Văn hóa tạo ra vị thế, sự liên kết và những người như chúng ta.
- ▶ Trên hết, marketing chính là sự thay đổi.
- ▶ Thay đổi văn hóa, thay đổi thế giới của bạn.
- ▶ Những người làm marketing tạo ra thay đổi. Mỗi người trong chúng ta là một người làm marketing và đều có khả năng để tạo ra nhiều thay đổi hơn chính chúng ta hình dung.
- ▶ Cơ hội và trách nhiệm của chúng ta là được làm công việc marketing mà chúng ta tự hào.

### **Cây hoa hướng dương của bạn cao bao nhiêu?**

Đó là những gì mà phần lớn mọi người có vẻ quan tâm. Thương hiệu của bạn lớn đến cỡ nào, thị



phần chiếm bao nhiêu, có bao nhiêu lượt người theo dõi trực tuyến. Quá nhiều người làm marketing dành phần lớn thời gian của mình để chạy theo những thứ bị cường điệu hóa, một chiến dịch quảng cáo rầm rộ, cố gắng có được chút tiếng vang, dù ít ỏi.

Nhưng vấn đề là, những cây hoa hướng dương cao lớn phải có hệ thống rễ sâu và lan rộng. Không có điều đó, chúng sẽ không bao giờ vươn cao được.

Đây là cuốn sách nói về cốt lõi của marketing. Về việc cần phải khiến công việc của bạn ăn sâu bám rễ vào những giấc mơ, mong muốn và cộng đồng mà bạn muốn phục vụ. Đó là về cách thay đổi con người vì những điều tốt đẹp hơn, tạo ra công việc mà bạn có thể tự hào. Và đó chính là việc trở thành một người thúc đẩy thị trường, chứ không đơn giản là bị thị trường thúc đẩy.

Chúng ta có thể làm việc để tạo ra giá trị cho những người trân trọng chúng. Và nếu bạn giống như phần lớn các độc giả của tôi, tôi nghĩ những điều tôi nói ở trên cũng là điều bạn muốn.

### **Sản phẩm không tự đi ra thị trường được**

Những ý tưởng hay nhất không phải lúc nào cũng được chấp nhận ngay lập tức. Kể cả kem sundae (kem mút) hay kem ốc quế cũng phải mất nhiều năm mới trở nên phổ biến.

Bởi những ý tưởng hay nhất đòi hỏi phải có thay đổi bước ngoặt.

Những ý tưởng này thách thức hiện trạng xã hội và lực quán tính chính là rào cản lớn nhất

Bởi có quá nhiều ý kiến khác nhau và ngờ vực nên thay đổi đồng nghĩa với mạo hiểm.

Và bởi chúng ta thường muốn người khác làm trước những thứ mà chúng ta không chắc chắn. Tác phẩm hào phóng mà sâu sắc nhất của bạn cần được giúp đỡ để tìm được người mà nó nên phục vụ. Và tác phẩm thành công nhất của bạn sẽ lan tỏa vì bạn đã thiết kế để nó như vậy.

### **Marketing không chỉ là đi bán xà phòng**

Khi bạn phát biểu tại một chương trình TED Talks<sup>1</sup>, đó là marketing.

Khi bạn yêu cầu sếp tăng lương cho mình, đó là lúc bạn đang làm marketing.

Khi bạn gây quỹ cho sân chơi địa phương, tức là bạn đang làm marketing.

Và tất nhiên, khi bạn cố mở rộng phòng ban của mình tại cơ quan, đó cũng là marketing.

---

1. TED Talks: những bài diễn thuyết mang tính truyền cảm hứng được ghi lại tại các sự kiện của tổ chức phi lợi nhuận TED (Technology, Entertainment, Design - Công nghệ, Giải trí, Thiết kế) - ND.



Trong suốt một thời gian dài, thời mà marketing và quảng cáo được xem là một, marketing là việc của các phó chủ tịch phụ trách ngân sách.

Và giờ thì nó dành cho bạn.

### **Thị trường nắm quyền quyết định**

Bạn vừa tạo ra được thứ gì đó tuyệt vời. Bạn cần phải kiếm sống. Sếp của bạn muốn doanh số cao hơn. Dự án phi lợi nhuận quan trọng mà bạn quan tâm cần được gây quỹ. Ứng cử viên mà bạn bầu cho đang không có được thứ hạng tốt lắm. Bạn muốn sếp phê duyệt dự án...

Vậy tại sao mọi thứ lại không suôn sẻ? Nếu sáng tạo là mấu chốt, nếu viết lách, vẽ vời và xây dựng thật sự vui vậy tại sao chúng ta lại cần quan tâm liệu chúng ta có được tìm thấy, được công nhận, được ra mắt, được lên sóng hay được thương mại hóa hay không?

Marketing là hành động tạo ra thay đổi. Nhưng hành động thôi chưa đủ. Bạn không tạo ra được ảnh hưởng cho đến khi bạn thay đổi được ai đó.

Hãy thay đổi suy nghĩ của sếp.

Hãy thay đổi hệ thống trường học.

Hãy thay đổi nhu cầu cho sản phẩm của mình.

Bạn có thể làm điều này bằng cách tạo ra thay đổi, sau đó làm giảm áp lực từ việc tạo ra thay đổi. Bằng cách thiết lập những tiêu chuẩn văn hóa, bằng

cách xem xét vai trò của vị thế xã hội và giúp thay đổi chúng (hoặc duy trì chúng).

Nhưng trước hết, bạn cần nhìn thấy điều này. Sau đó, bạn cần lựa chọn làm việc với cộng đồng mục tiêu để giúp họ tìm ra những gì họ đang tìm kiếm.

### **Làm thế nào để biết bạn đang có vấn đề về marketing**

Bạn chưa đủ bận rộn.

Ý tưởng của bạn không có sức lan tỏa.

Cộng đồng xung quanh bạn không tiềm năng như bạn nghĩ. Những người bạn quan tâm đang không có được mọi thứ họ kỳ vọng.

Chính trị gia của bạn cần nhiều phiếu bầu hơn, công việc của bạn không thỏa mãn, khách hàng của bạn bức bối...

Nếu tìm được một cách để khiến mọi việc tốt hơn, đó là lúc bạn gặp vấn đề về marketing, đó là lúc bạn nên nhận ra cách làm marketing của bạn có vấn đề.

### **Câu trả lời cho một bộ phim**

Nhà làm phim và dẫn chương trình Brian Koppelman dùng thành ngữ “câu trả lời cho bộ phim”, như thế bộ phim đó, bản thân nó, là một vấn đề.

Nhưng, đương nhiên, bản thân bộ phim là vấn đề. Vấn đề của việc mở khóa người xem (hoặc là nhà

sản xuất, diễn viên hoặc đạo diễn). Để được người xem đón nhận, để họ cho phép bạn bước vào và có cơ hội kể câu chuyện của bạn, sau đó, thậm chí hay hơn, là tạo ra ảnh hưởng từ câu chuyện đó.

Cũng như bản thân marketing là một vấn đề thì câu chuyện marketing của bạn cũng vậy. Câu chuyện phải có sức cộng hưởng với người nghe, cung cấp cho họ điều họ muốn nghe và sẵn sàng tin tưởng. Câu chuyện đó phải mời được họ tham gia vào hành trình mà thay đổi có thể xảy ra. Sau đó, nếu bạn mở tất cả những cánh cửa đó, nó phải giúp giải quyết vấn đề, hoàn thành một lời hứa.

Bạn có một câu hỏi về marketing, và có thể tồn tại một câu trả lời.

Nhưng chỉ khi bạn tìm kiếm nó.

**Marketing tác phẩm của bạn là một lời phản nản để tìm kiếm sự tốt đẹp hơn**

Người ta nói rằng cách tốt nhất để phản nản chính là khiến mọi thứ tốt đẹp hơn.

Thật khó để làm điều này nếu bạn không thể truyền tải, không chia sẻ ý tưởng đó, hay không được trả tiền cho chính công việc bạn làm.

Bước đầu tiên trên con đường này để tạo ra những điều tốt đẹp hơn chính là làm ra những thứ tốt đẹp hơn.



Nhưng tốt đẹp hơn không chỉ tùy thuộc vào bạn. Tốt đẹp hơn không đến từ sự cô lập, độc đáo.

Tốt đẹp hơn là sự thay đổi chúng ta nhìn thấy khi thị trường trân trọng những gì chúng ta mang đến. Tốt đẹp hơn xảy ra khi văn hóa thấm thấu được những gì chúng ta làm ra và tiến bộ. Tốt đẹp hơn là khi chúng ta biến giấc mơ của những người chúng ta phục vụ thành sự thật.

Những người làm marketing khiến mọi thứ tốt đẹp hơn bằng cách tạo ra thay đổi.

Marketing chính là chia sẻ hành trình đến những điều tốt đẹp hơn của bạn. Tất cả chúng ta, bạn và tôi đều có thể làm được điều đó.

## Chương 1

### **KHÔNG TRÀN LAN, KHÔNG GỬI TIN RÁC, KHÔNG LÀM ĐIỀU ĐÁNG HỔ THẸN...**

**M**arketing đã thay đổi, nhưng cách hiểu của chúng ta về những gì cần làm tiếp theo vẫn giậm chân tại chỗ. Khi hoài nghi, chúng ta kêu gào một cách ích kỉ. Khi gặp khó khăn, chúng ta sử dụng chiêu trò nhỏ nhặt, giành giật từ đối thủ cạnh tranh thay vì mở rộng thị trường. Khi bị chèn ép, chúng ta mặc định ai cũng như mình cả thôi, chỉ là kém hiểu biết hơn.

Đại đa số chúng ta đều nhớ rằng mình sinh ra và lớn lên trong một thế giới với thị trường đại chúng, nơi tivi và top 40 bản hit âm nhạc định hình chúng ta. Là những người làm marketing, chúng ta lại muốn lặp lại những chiêu trò cũ rích không còn hữu hiệu nữa.

#### **Kim chỉ nam hướng tới lòng tin**

Cứ sau mỗi 300.000 năm hoặc lâu hơn, cực Bắc và cực Nam lại đổi vị trí cho nhau. Đó là hiện tượng đảo chiều từ trường Trái đất.

Trong nền văn hóa của chúng ta, hiện tượng đảo chiều này xảy ra thường xuyên hơn bao giờ hết.

Và trong một thế giới văn hóa luôn biến đổi, hiện tượng này lại vừa xảy ra. Kim chỉ nam, phương pháp hiệu quả nhất giờ đây đã đảo chiều. Thay vì chạy theo số đông ích kỷ, marketing hiệu quả ngày nay dựa vào sự thấu hiểu và dịch vụ.

Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ cùng nhau giải quyết một loạt các vấn đề liên quan. Phát triển ý tưởng như thế nào? Làm thế nào để lan tỏa ý tưởng của bạn và tạo ra tầm ảnh hưởng của những gì bạn theo đuổi? Hay cải thiện văn hóa ra sao?

Đây không phải là một lộ trình hai năm rưỡi. Không chiến lược từng bước nào có thể mang lại thành công. Nhưng những gì tôi có thể cam đoan với bạn chính là một kim chỉ nam. Một phương pháp mà càng sử dụng càng trở nên hiệu quả hơn nữa.

Cuốn sách này dựa trên một hội thảo 100 ngày, không chỉ bao gồm các bài giảng mà còn có phương pháp huấn luyện ngang hàng dựa trên các công việc được chia sẻ. Trên trang [TheMarketingSeminar.com](http://TheMarketingSeminar.com), chúng tôi đã tập hợp hàng nghìn người làm marketing và thách thức họ tham gia sâu hơn, chia sẻ về hành trình của mình, thách thức nhau và tìm ra phương pháp hiệu quả thực sự.



Khi bạn đọc lướt cuốn sách này, đừng ngại ngần quay lại, để tái lập một giả thuyết, nghi ngờ một cách làm đang tồn tại – bạn có thể điều chỉnh, thử nghiệm, đo lường và thử lại.

Marketing là công việc với sứ mệnh cao quý, một công việc tạo ra sự thay đổi tích cực. Tôi rất phấn khích khi biết bạn cũng tham gia trên chuyến đi này và hy vọng bạn sẽ tìm thấy những công cụ mình cần ở đây.

**Marketing không phải là một trận chiến, chiến tranh hay thậm chí là một cuộc tranh đua**

Marketing là một hành động hào phóng nhằm giúp ai đó tháo gỡ vấn đề. Vấn đề của chính họ.

Đó là cơ hội để thay đổi văn hóa theo chiều hướng tốt đẹp hơn.

Marketing rất ít khi là sự kêu gào, chen lấn, xô đẩy hay chèn ép.

Thay vào đó, marketing là cơ hội để phục vụ.

Internet là phương tiện truyền thông đại chúng đầu tiên không phải được tạo ra để làm vừa lòng những người làm marketing. Truyền hình ra đời là chỗ cho các quảng cáo trên tivi còn sự xuất hiện của radio là nơi dành cho các quảng cáo trên sóng phát thanh.

Nhưng Internet thì không được tạo ra dựa trên sự gán đoạn và số đông. Internet là phương tiện

truyền thông lớn nhất nhưng đồng thời cũng là nhỏ nhất. Không có số đông, bạn không thể dùng tiền để đánh cắp sự chú ý của khách hàng theo cách mà các công ty thời ông bà chúng ta vẫn làm. Nói cho rõ ràng, Internet giống như một sân chơi truyền thông rộng lớn và vô tận, nơi mà tất cả các ý tưởng của bạn đều đáng được tất cả mọi người để mắt đến. Trên thực tế, đó là hàng tỷ những lời rỉ tai, vô vàn những câu chuyện phù phiếm ích kỷ mà hiếm khi liên quan đến bạn hay những thứ bạn làm.

**Sự diệu kỳ của quảng cáo lại là cái bẫy giữ chúng ta khỏi việc xây dựng một câu chuyện thú vị**

Trong một thời gian dài, cách hiệu quả nhất đối với một doanh nghiệp kinh doanh tạo ra thay đổi trên quy mô lớn đơn giản là: chạy quảng cáo. Quảng cáo thật sự có hiệu quả. Quảng cáo là kéo có lời. Quảng cáo thường tự hoàn vốn. Bên cạnh đó, làm quảng cáo khá vui. Bạn có thể mua nhiều thứ cùng lúc. Quảng cáo khiến bạn (hay thương hiệu của bạn) nổi tiếng thêm một chút. Quảng cáo đáng tin cậy ở chỗ: số tiền bỏ ra tương ứng với doanh số mang về.

Liệu có gì phải băn khoăn, dù là thoáng qua, khi người làm marketing quyết định rằng quảng cáo chính là nghề của mình? Trong phần lớn cuộc đời tôi, marketing chính là quảng cáo.

Và đột nhiên, điều này không còn đúng nữa.

*Cơ nghĩa là thay vì là nhà quảng cáo bạn sẽ phải trở thành một người làm marketing.*

Hãy là thấy những gì người khác thấy. Tạo áp lực. Căn chỉnh theo những nhóm người cùng suy nghĩ. Tạo ý tưởng đủ sức lan tỏa. Nghĩa là làm công việc khó khăn để trở thành người định hướng thị trường và làm việc với (phần của bạn trong) thị trường đó.

### **Làm sao để quảng bá? (rõ ràng là câu hỏi sai)**

“Làm thế nào để tôi có thể quảng bá?”

Chuyên gia SEO (tối ưu hóa công cụ tìm kiếm) cam đoan rằng bạn sẽ được tìm thấy khi mọi người tìm kiếm về bạn.

Các cố vấn Facebook chỉ cho bạn cách để làm phiên đăng người.

Chuyên viên PR hứa hẹn về các bài báo, những lần được nhắc đến trong các bài báo và sự hiện diện.

Còn Don Draper, David Ogilvy và những thành phần còn lại sẽ đổi tiền của bạn cho quảng cáo. Những quảng cáo mãn nhãn, gợi cảm và hiệu quả.

Tất cả chỉ nhằm quảng bá.

Nhưng tất cả những thứ đó không phải marketing (không còn nữa). Và chúng không còn hiệu quả (nữa). Chúng ta sẽ nói về cách bạn sẽ được tìm thấy như thế



nào. Nhưng đó là ở phần cuối, không phải phần mở đầu này.

Làm marketing đủ quan trọng để làm đúng, nghĩa là trước hết cần phải làm những thứ khác trước.

### **Những người làm marketing không biết hổ thẹn mang tiếng xấu cho tất cả chúng ta**

Một kẻ bất chấp tất cả để thu được lợi nhuận tối đa có thể trong một thời gian ngắn dễ dàng chấp nhận lối tư duy đáng hổ thẹn đó là gửi tin rác, lừa đảo, ép buộc khách hàng. Có ngành nghề nào lại tự hào về những điều này không?

Chẳng có kỹ sư xây dựng nào nửa đêm lại gọi những người lớn tuổi để bán những bộ sưu tập đồng xu vô giá trị cho họ cả. Cũng chẳng có nhân viên kế toán nào trích xuất dữ liệu của khách hàng mà không cần xin phép, hay chẳng có nhạc trưởng nào lại tự hào đăng tải những đánh giá giả mạo trên mạng.

Thu hút sự chú ý theo kiểu đáng hổ thẹn và không quan tâm đến sự thật này phải trả giá bằng việc nhiều người làm marketing có đạo đức và hào phóng phải che đậy thành quả công việc tốt nhất của mình, cảm thấy hổ thẹn về viễn cảnh phải chạy theo xu hướng của thị trường.

Điều đó là không nên.

Phương thức khác của marketing, một phương thức hiệu quả, đó là am hiểu thế giới quan và mong

muốn của khách hàng để từ đó có thể kết nối với họ. Đó là tập trung vào những gì sẽ được nhớ đến khi bạn rời đi, tập trung vào việc mang đến nhiều hơn những gì mọi người mong đợi cho những ai tin tưởng chúng ta. Việc này cần những người tự nguyện, không phải những nạn nhân không biết hổ thẹn.

Đại đa số mọi người làm marketing bởi họ biết rằng họ có thể tạo ra những thứ tốt đẹp hơn. Họ sẵn sàng tương tác với thị trường bởi họ biết họ có thể đóng góp cho văn hóa của chúng ta.

Những người như bạn.

### **Ổ khóa và chìa khóa**

Sẽ chẳng có nghĩa lý gì khi tạo ra một chìa khóa rồi phải chạy khắp nơi tìm ổ khóa để mở.

Giải pháp hữu hiệu duy nhất là tìm một ổ khóa, sau đó tạo ra chìa khóa phù hợp.

Tạo ra sản phẩm và dịch vụ phù hợp với những khách hàng bạn muốn phục vụ sẽ dễ dàng hơn là tìm khách hàng phù hợp cho những sản phẩm và dịch vụ của bạn.

### **Marketing không nhất thiết phải ích kỷ**

Và thực tế, cách làm marketing tốt nhất không bao giờ là như vậy.

Marketing chính là hành động hào phóng nhằm giúp người khác trở thành người mà họ mong muốn. Marketing đòi hỏi phải kể những câu chuyện chân thật mang đến sự đồng cảm và có sức lan tỏa. Những người làm marketing đưa ra giải pháp, cơ hội để mọi người tháo gỡ những vấn đề của mình và bước tiếp.

Và khi các ý tưởng của chúng ta được lan tỏa, chúng ta sẽ thay đổi được văn hóa. Những thứ chúng ta tạo ra sẽ khiến mọi người sẽ phải nhớ đến nó nếu mất đi, thứ gì đó mang đến cho họ ý nghĩa, sự kết nối và tính tiềm năng.

Loại hình marketing khác – quảng cáo phóng đại, lừa đảo và gây áp lực – phát triển dựa trên tính ích kỷ. Kiểu marketing như vậy sẽ không mang lại hiệu quả lâu dài. Bạn và tôi, tất cả chúng ta, đều có thể làm tốt hơn thế.

### **Trường hợp nghiên cứu: Công ty Penguin Magic**

Ma thuật đã không còn nữa.

Penguin Magic là một kiểu công ty dường như được tạo ra để thành công trên mạng Internet. Bạn có thể đã từng lớn lên cùng một cửa hàng Magic. Thị trấn nhỏ của tôi cũng vậy. Ánh sáng mờ ảo cùng tấm nhựa giả gỗ, gần như chắc chắn người chủ lúi húi ở quầy tính tiền. Anh ta có vẻ yêu thích công việc này nhưng việc kinh doanh lại có vẻ không thành công cho lắm.

Ngày nay, nếu bạn quan tâm đến ảo thuật, bạn sẽ biết đến Penguin Magic. Công ty này không phải là Amazon của những trò ảo thuật (bởi để là Amazon của cái gì đó quả thực rất khó khăn). Thay vào đó, nó đã phát triển đến một quy mô đáng kể theo cách khác hẳn của Amazon, đó là thấu hiểu chính xác khách hàng của mình mong muốn, biết và tin vào điều gì.

Trước hết, mọi trò ảo thuật có bán trên trang web đều được thể hiện bằng video. Tất nhiên, video này sẽ không để lộ cách thức thực hiện thủ thuật nhằm tạo ra sức ép. Nếu muốn tìm ra bí mật của thủ thuật, bạn sẽ cần phải mua trò ảo thuật đó.

Đến nay, những video kiểu này, cả trên trang web và trên YouTube đã có hơn một tỷ lượt xem mà không hề mất chi phí quảng bá.

Thứ hai, những người quản lý trang web nhận thấy rằng những nhà ảo thuật chuyên nghiệp hiếm khi mua thủ thuật, bởi họ chỉ cần 10 hay 20 mảnh khóc thông thường trong túi mình. Vì đối tượng khán giả sẽ thay đổi hàng đêm, nên họ cũng không cần lo lắng về việc phải biểu diễn đi biểu diễn lại.

Nhưng một ảo thuật gia nghiệp dư lại luôn có cùng một đối tượng khán giả (bạn bè và gia đình), do đó anh ấy phải liên tục thay đổi các tiết mục của mình.

Thứ ba, mọi thủ thuật đều được đánh giá kỹ lưỡng chứ không phải chỉ được đánh giá bởi nhóm



người ngốc nghếch dạo chơi trên Yelp hoặc Amazon. Những nhà ảo thuật khác sẽ làm điều đó. Đó là một nhóm người khó tính, nhưng lại đánh giá cao những tác phẩm tốt. Có hơn 82.000 nhận xét về sản phẩm trên trang web này.

Kết quả là, chất lượng của các sản phẩm thủ thuật trên Penguin thay đổi nhanh chóng. Những người tạo ra thủ thuật thấy sản phẩm của đối thủ cạnh tranh ngay lập tức, thôi thúc họ phải làm thứ gì đó thậm chí còn tốt hơn. Thay vì phải mất hàng năm cho một chu kỳ tạo ra sản phẩm mới, thì có thể chỉ cần một tháng cho một ý tưởng đi từ khâu khái niệm đến khi thành sản phẩm trên Penguin. Đến nay, họ đã có hơn 16.000 sản phẩm khác nhau trên trang web của mình.

Sắp tới, Penguin sẽ tiếp tục đầu tư xây dựng các mối liên hệ không chỉ với cộng đồng (họ có danh sách e-mail của hàng chục nghìn khách hàng) mà còn xuyên suốt cộng đồng này nữa. Họ đã tổ chức 300 bài giảng, vốn trở thành TED Talks của mảng ảo thuật cũng như tổ chức hàng trăm buổi hội nghị ngoại tuyến.

Càng nhiều nhà ảo thuật học hỏi lẫn nhau, Penguin sẽ càng lớn mạnh.

### **Bạn không phải là một con mèo béo hút xì gà<sup>1</sup>**

Bạn không làm việc cho một công ty sản xuất xà phòng. Bạn cũng không phải là một người làm marketing công nghiệp lỗi thời.

Vậy tại sao bạn lại hành động như họ?

Chiến dịch huy động vốn của bạn trên Kickstarter<sup>2</sup> đã gần hết hạn, vâng, nên bạn có lý do thật chính đáng để làm phiền hết những người “có tầm ảnh hưởng” mà bạn quen biết, cầu xin họ cho bạn một đường link giới thiệu. Nhưng họ đều phớt lờ bạn.

Bạn làm việc cho một công ty marketing trong lĩnh vực biên tập nội dung và bạn luôn bị ám ảnh về lượt xem bài viết, dù thứ vớ vẩn mà bạn viết ra đó khiến bạn thấy mắc cỡ.

Bạn lập ra một biểu đồ về lượng người theo dõi tài khoản Instagram của bạn, dù bạn biết ai cũng chỉ đang mua lượt theo dõi bằng tiền mà thôi.

Bạn hạ giá sản phẩm của mình chỉ vì mọi người bảo rằng mức giá ấy quá cao, nhưng nó chẳng mang lại kết quả gì cả.

---

1. Hình ảnh con mèo béo hút xì gà là một hình tượng của Mỹ vì von những ông chủ tham lam giàu có và bụng phệ. (ND)

2. Kickstarter: một công ty huy động vốn đại chúng, cho phép nhà phát triển, kinh doanh, sáng tạo có khả năng đem dự án của mình ra huy động vốn từ những người tiêu dùng thông thường trên mạng Internet. (ND)

Tất cả những thứ đó đều là những chiêu trò cũ rích, dù có được công nghiệp hóa lên thì vẫn cũ rích, chỉ để làm ra vẻ thời thượng cho những người làm marketing học đòi.

Sự cấp bách của bạn không phải là lý do để đánh cắp sự chú ý của tôi. Sự mất an toàn của bạn không phải là một sự cho phép để thúc ép tôi hoặc bạn bè của tôi.

Có một cách hiệu quả hơn và bạn có thể làm được. Không hề dễ dàng nhưng các bước thực hiện thì khá rõ ràng.

### **Đã đến lúc...**

Đã đến lúc thoát ra khỏi vòng xích đu ngày càng nhanh hơn của truyền thông xã hội nhưng lại chẳng đi đến đâu cả.

Đã đến lúc ngừng chèo kéo và làm phiền.

Đã đến lúc ngừng gửi tin rác và giả vờ rằng bạn được chào đón.

Đã đến lúc ngừng tạo ra những thứ tầm thường cho những người bình thường và hy vọng là có thể bán được giá cao hơn bình thường.

Đã đến lúc ngừng cầu xin ai đó trở thành khách hàng và thôi cảm thấy tồi tệ về việc tính tiền cho những gì mình làm.

Đã đến lúc ngừng tìm kiếm các con đường tắt, thay vào đó hãy bắt đầu theo đuổi một hướng đi dài hạn và khả thi hơn.

## Chương 2

# NGƯỜI LÀM MARKETING HỌC CÁCH NHÌN

Năm 1983, tôi là một nhà quản lý thương hiệu còn trẻ và non kinh nghiệm tại Spinnaker, một công ty phần mềm khởi nghiệp mà tôi gia nhập sau khi tốt nghiệp đại học kinh doanh. Bỗng nhiên, tôi có hàng triệu đô-la trong ngân sách của mình, những bữa trưa yêu thích với các đại diện quảng cáo mà tôi không cần liên hệ và một nhu cầu cấp thiết đó là: quảng bá phần mềm do đội ngũ tuyệt vời của tôi làm ra.

Tôi đã lãng phí tất cả số tiền quảng cáo đó. Các quảng cáo đã không hiệu quả vì chúng bị phớt lờ. Dù vậy, bằng cách nào đó phần mềm vẫn bán được.

Trong những năm qua, tôi đã phát động hàng chục các dự án, bán hàng hóa và dịch vụ cho cả doanh nghiệp và cá nhân. Tôi cộng tác với Jay Levinson, cha đẻ của chiến lược marketing du kích, cộng tác với Lester Wunderman, cha đỡ đầu của hình thức thư trực tiếp (direct mail) và Bernadette Jiwa, một nhà kể chuyện kỳ



cựu. Các ý tưởng của tôi đã tạo ra nhiều công ty tỷ đô và cũng huy động được nhiều tiền cho các quỹ từ thiện quan trọng.

Hầu hết, các chuyến hành trình này bao gồm việc chú ý xem những gì hoạt động hiệu quả và cố gắng hiểu được cái gì không. Đó là một chuỗi liên tục thử nghiệm và sai lầm (chủ yếu là sai lầm) cho các dự án và tổ chức tôi phụ trách.

Và bây giờ tôi đã có kim chỉ nam về marketing là gì, về địa vị của con người và về văn hóa của chúng ta. Cách tiếp cận này đơn giản nhưng không hề dễ nắm bắt, bởi nó đòi hỏi phải có sự kiên nhẫn, đồng cảm và tôn trọng.

Làm marketing theo kiểu bóp nghẹt cuộc sống không phải là cách chúng ta muốn làm. Những con đường tắt dùng tiền mua sự quan tâm nhằm bán được hàng hóa tầm thường cho những người bình thường là sự giả tạo tại một thời đại khác, không phải thời chúng ta đang sống.

Bạn có thể học cách quan sát con người mơ mộng, quyết định và hành động. Và nếu bạn giúp họ trở thành phiên bản tốt hơn so với hiện tại, phiên bản mà họ muốn trở thành, bạn là một người làm marketing.

### **Marketing trong 5 bước**

**Bước đầu tiên** là phải sáng tạo ra một điều có giá trị để làm, kèm một câu chuyện đáng để kể, và một đóng góp đáng để bàn tới.

**Bước thứ hai** là phải thiết kế và xây dựng điều đó theo cách mà một vài người có đặc ân được hưởng lợi từ nó và sẽ quan tâm đến nó.

**Bước thứ ba** là kể được một câu chuyện phù hợp với những gì có trong đầu và những mơ ước của một nhóm nhỏ, một thị trường khả dụng tối thiểu.

**Bước thứ tư** là bước mà mọi người đều hào hứng, đó là quảng bá.

**Bước cuối cùng** thường bị bỏ qua: xuất hiện một cách thường xuyên, liên tục và hào phóng, từ năm này qua năm khác để hình thành, dẫn dắt và tạo ra sự tin tưởng trong thay đổi mà bạn muốn thực hiện, nhằm có được sự cho phép để theo đuổi và sự tham gia để truyền đạt.

Là người làm marketing, chúng ta sẽ luôn có cơ hội làm việc để giúp ý tưởng có thể lan truyền từ người này sang người khác, có thể tương tác với một nhóm người cùng suy nghĩ khi bạn thực hiện các thay đổi.

### **Thế mới là Marketing: Bản trích gọn**

Ý tưởng nào có sức lan tỏa, sẽ chiến thắng.

Những người làm marketing tạo ra thay đổi đối với thị trường khả dụng tối thiểu bằng cách truyền đi những thông điệp dễ hiểu, cá nhân hóa và thích hợp cho những người thực sự muốn lắng nghe.

Những người làm marketing không lợi dụng người tiêu dùng để giải quyết những rắc rối của

công ty mình; họ sử dụng marketing để tháo gỡ vấn đề của người khác. Họ đồng cảm để hiểu được rằng những người họ đang tìm cách phục vụ không muốn những thứ người làm marketing muốn, không tin vào những gì họ tin và không quan tâm đến vấn đề họ quan tâm.

Cốt lõi văn hóa của chúng ta là đức tin vào vị thế xã hội, vào việc tự nhận thức về vai trò của chúng ta trong bất kỳ tương tác nào và nơi chúng ta sẽ đến.

Chúng ta tận dụng vai trò vị thế xã hội và các quyết định của mình về sự liên kết và ảnh hưởng để quyết định nơi sẽ đi và đến đó bằng cách nào.

Các câu chuyện lặp đi lặp lại, nhất quán và liên tục được truyền đạt đến cùng một nhóm khách hàng phù hợp sẽ thu hút sự chú ý, tin tưởng và hành động.

Marketing trực tiếp không giống như marketing thương hiệu, nhưng cả hai đều dựa trên quyết định của chúng ta để tạo ra đúng thứ cho đúng người.

“Những người như chúng ta thì làm như thế này” đó là cách mà mỗi người trong chúng ta hiểu về văn hóa và là một người làm marketing bạn sẽ tương tác với tư tưởng này mỗi ngày.

Đôi khi, các ý tưởng leo qua một con dốc, lướt qua các khách hàng tiên phong, vượt qua một cái vực sâu và cắm rễ vào số đông.

Do bộ não của chúng ta bị lấp đầy bởi nhiều tạp âm nên để có được sự chú ý là rất quý giá. Những người làm marketing thông minh sẽ khiến điều này dễ dàng hơn đối với những người họ muốn cộng tác, bằng cách giúp định vị lời chào hàng theo hướng cộng hưởng và đáng nhớ.

Tên hết, marketing bắt đầu (và thường kết thúc) từ những gì chúng ta làm và làm như thế nào, không phải đều chỉ đến từ những gì sản phẩm của bạn được thiết kế và gửi đi.

Chiến thuật của bạn có thể tạo ra sự khác biệt, nhưng chiến lược của bạn – cách thể hiện tận tâm và cách kể một câu chuyện hay thực hiện một lời hứa có thể thay đổi mọi thứ.

Nếu bạn muốn tạo ra thay đổi, hãy bắt đầu bằng cách tạo ra giá trị văn hóa. Bắt đầu bằng cách hình thành một nhóm người gắn kết với nhau chặt chẽ. Bắt đầu bằng cách đồng bộ những người này thành một thể thống nhất.

Văn hóa đánh bại chiến lược nhiều đến mức văn hóa chính là *chiến lược*.

### **Những điều người làm marketing cần biết:**

- 1 Những người sáng tạo và tận tụy có thể thay đổi thế giới (trên thực tế, họ là những người duy nhất làm được điều này). Ngay bây giờ,



bạn làm được và bạn có thể tạo ra nhiều thay đổi hơn mình có thể tưởng tượng.

2. Bạn có thể không thay đổi được mọi người; do đó, câu hỏi: “Cái này dành cho ai?” có thể giúp bạn tập trung vào hành động của mình và giúp chinh phục những kẻ hoài nghi (trong đầu bạn hay ở thế giới bên ngoài).
3. Thay đổi tốt nhất nên đi đôi với ý định. “Làm điều này để làm gì?” chính là cách thức làm việc phù hợp.
4. Con người thường kể cho chính mình những câu chuyện. Những câu chuyện này, dù chúng ta nghĩ gì, đối với mỗi người đều là hoàn toàn có thật. Vì vậy, thật ngu ngốc khi cố thuyết phục họ (hay chúng ta) nghĩ khác đi.
5. Chúng ta có thể tập hợp lại những nhóm người khuôn mẫu mà thường (nhưng không phải lúc nào cũng vậy) tự kể những câu chuyện tương tự, các nhóm mà thường đưa ra những quyết định giống nhau dựa trên nhận thức của họ về vị thế và các nhu cầu khác.
6. Những gì bạn nói dường như không quan trọng bằng những gì người khác nói về bạn.

## Chương 3

# **MARKETING THAY ĐỔI MỌI NGƯỜI THÔNG QUA CÁC CÂU CHUYỆN, MỐI LIÊN KẾT VÀ TRẢI NGHIỆM**

### **Trường hợp nghiên cứu: Dự án VisionSpring – bán kính cho những người cần chúng**

Ai cũng có một câu chuyện trong đầu, câu chuyện được dùng để dẫn dắt hành động của họ trên thế giới này. Tuyệt diệu ở chỗ là cách mỗi người kể câu chuyện của họ đều khác nhau.

Vài năm trước, tôi đã đi cùng một nhóm nhỏ đến một ngôi làng ở Ấn Độ, cố gắng để hiểu những thách thức trong công việc mà dự án VisionSpring phải đối mặt.

VisionSpring là một tổ chức xã hội hoạt động nhằm mang lại cho hàng tỷ người trên thế giới đang cần những cặp kính đọc sách.

Khi mà một người chỉ sống tới 30 hoặc 40 tuổi, thì không có lý do gì để mua kính đọc sách khi mà

việc đó chỉ thực sự cần ở tuổi 50 trở đi. Nhưng vì tuổi thọ ngày càng cao hơn, nên càng ngày càng có nhiều người tự thấy dù vẫn còn khỏe mạnh và năng động nhưng lại không có khả năng làm việc bởi họ không thể nhìn rõ hay làm công việc cần sự tinh tường của mắt. Nếu bạn là thợ dệt hoặc thợ kim hoàn hay y tá, làm việc mà không có kính là một điều không tưởng.

Chiến lược của VisionSpring là sản xuất hàng loạt các cặp kính bắt mắt với chi phí rất thấp, khoảng hai đô-la một cặp. Và sau đó, phối hợp với nhân viên bán hàng cơ động tại địa phương, đưa kính đến các ngôi làng trên khắp thế giới, bán chúng với giá ba đô-la một cặp hoặc đại loại như thế.

Chênh lệch một đô-la giữa chi phí sản xuất và giá bán chỉ đủ để trả cho chi phí vận chuyển, cho môi giới địa phương và chi phí duy trì hoạt động của tổ chức.

Khi chúng tôi trưng bày sản phẩm của mình tại ngôi làng, nhiều người đã đến xem điều gì đang xảy ra. Đó là giữa trưa của một ngày nắng nóng do đó cũng không ai có việc gì nhiều cần phải làm.

Đàn ông thì mặc quần áo công sở truyền thống của Ấn Độ, được thêu thêm ở mặt trước một túi đựng tiền. Tôi có thể nhìn xuyên qua lớp vải mỏng và nhận ra rằng mọi người đều bỏ đồng rupi ở trong đó.

Vì vậy, tôi biết được ba điều sau:

1. Dựa vào tuổi tác của họ, nhiều người dân tại đây cần đến kính. Đó là quy luật sinh học đơn giản.
2. Nhiều người trong số họ không mang theo hoặc không đeo kính, nên có lẽ họ không có kính.
3. Và hầu hết những người đang dạo chơi đều có chút tiền trong ví. Những cặp kính có thể đắt đỏ đối với một số người chỉ kiếm được ba đô-la một ngày còn những người khác đều có khả năng chi tiêu.

Khi dân làng, từng người một, đi đến bàn của chúng tôi, chúng tôi sẽ phát cho mỗi người một tấm che mắt kèm theo một bài kiểm tra thị lực. Các bài kiểm tra đã được thiết lập phù hợp cho cả những người không biết đọc hay bất kể họ đang nói ngôn ngữ nào.

Sau đó, người dân với tấm che mắt mỏng sẽ được cấp một cặp kính mẫu và làm lại bài kiểm tra. Ngay lập tức, họ có thể nhìn thấy rõ hơn. Đó là cách kính đọc sách hoạt động. Đó không phải là một công nghệ mới mẻ gì với những người này nhưng cũng không phải là thứ gì không đáng tin cậy.

Sau đó, kính mẫu đã được tháo ra và đặt sang một bên. Khách hàng được đưa một chiếc gương và



có quyền lựa chọn một trong mười kiểu kính khác nhau. Chiếc nào cũng mới toanh, được bọc trong một bao nhựa nhỏ. Khoảng một phần ba số người đã đến chiếc bàn của chúng tôi và cần đến kính thực sự đều mua một cặp.

*Một phần ba.*

Điều này làm tôi hoang mang.

Tôi đã sửng sờ khi thấy 65% những người cần kính, biết rằng họ cần sử dụng kính và có khả năng mua kính lại có thể bỏ đi.

Đặt mình vào vị trí của họ, tôi không thể tưởng tượng được về việc lựa chọn này. Số lượng kính này sẽ bán hết trong một giờ nữa. Giá cả thì khỏi phải chê. Công nghệ tin cậy và rất hiệu quả. Vậy chúng tôi sai ở chỗ nào?

Tôi ngồi dưới cái nắng nóng trong một giờ, ngẫm nghĩ về vấn đề này. Tôi cảm thấy như mọi thứ tôi làm như là một người làm marketing đã đưa tôi đến giây phút này.

Vì vậy, tôi đã điều chỉnh một thứ trong chiến lược.

Một thứ đã làm tăng gấp đôi tỷ lệ kính bán ra.

Đây là những gì tôi đã làm: Tôi dọn tất cả kính trên bàn.

Đối với những người còn lại đang xếp hàng, sau khi họ thử kính mẫu, chúng tôi đã nói: “Đây là kính

mới của bạn. Nếu nó tốt và bạn thích nó, hãy trả cho chúng tôi ba đô-la. Nếu bạn không hài lòng với nó, hãy trả lại cho chúng tôi.

Chỉ vậy thôi.

Chúng tôi đã thay đổi câu chuyện từ “Đây là cơ hội để bạn mua sắm, để nhìn tốt hơn, để lấy lại thị lực của bạn, để tận hưởng quá trình lao động, để cảm nhận quyền sở hữu từ đầu đến cuối” thành “Bạn có muốn chúng tôi lấy đi thứ thuộc về bạn hay bạn muốn trả tiền và giữ lại chiếc kính mà đang giúp ích cho bạn?”.

Mong muốn có thêm đối lập với tránh né sự mất mát.

Nếu bạn từng là người nghèo rớt mồng tơi, thì thật khó có thể tưởng tượng được niềm vui mà những người may mắn hơn có được khi đi mua sắm. Để cảm thấy phấn khích khi mua thứ gì đó mà mình chưa từng mua trước đây.

Đi mua sắm là chấp nhận mạo hiểm. Chúng ta mạo hiểm thời gian và tiền bạc tìm kiếm thứ gì đó mới mẻ, có thể là tuyệt vời. Và chúng ta có thể chấp nhận sự mạo hiểm bởi sai lầm không phải là chết người. Việc mắc sai lầm không có giá bằng một bữa tối hay một cuộc kiểm tra y tế.

Và kể cả chúng ta có sai thì chúng ta vẫn có những cơ hội khác để trở lại để mua sắm vào ngày hôm sau.

Nói cách khác, bằng việc nhận ra những người khác có thể không nghĩ về việc mua sắm giống như tôi hoặc các kỹ thuật viên kính mắt phương Tây, tôi đã nhìn thấy những điểm khác biệt. Có lẽ những người chúng ta đang muốn phục vụ thấy việc mua sắm thứ gì đó mới là một mối đe dọa, không phải một hoạt động vui chơi.

Phần lớn thanh thiếu niên tại trung tâm mua sắm vùng ngoại ô sẽ xù lông nhím với ý tưởng về việc họ đã không thử hết tất cả các loại kính, rằng họ đã không có sự lựa chọn trong vấn đề này.

Hầu hết chúng ta không hề muốn một cặp kính đã qua sử dụng; chúng ta muốn những cặp kính mới sang chảnh. Ngay cả khi “đã sử dụng” chỉ đơn giản là đã thử một lần trước đó. Nhưng nó lại không có ích gì khi bạn cho rằng mọi người đều biết những gì bạn biết, muốn thứ bạn muốn, tin những điều bạn tin.

Câu chuyện của tôi về cách mua kính sẽ chẳng hay hơn hay dở hơn câu chuyện của người dân làng tiếp theo. Đó chỉ đơn giản là câu chuyện của tôi và thật ngạo mạn khi cứ khẳng khẳng rằng nó đúng trong khi nó không áp dụng được.

Chúng ta khiến mọi thứ tốt hơn bằng cách quan tâm đúng mức đến những người chúng ta phục vụ để hình dung ra câu chuyện mà họ cần nghe. Chúng ta cũng phải đủ hào phóng để chia sẻ câu chuyện, từ đó họ có thể thực hiện hành động mà sẽ họ sẽ tự hào.

## Hãy xem xét một chiếc SUV<sup>1</sup>

Phần lớn những người đang đọc cuốn sách này đều không marketing xe hơi. Nhưng hầu hết chúng ta đều mua một chiếc.

Câu hỏi cần suy ngẫm là: Tại sao bạn lại mua thứ mà bạn mua?

Tại sao có những người chẳng bao giờ phải lái xe trên địa hình hiểm trở lại mua một chiếc Toyota Land Cruiser có giá chín mươi nghìn đô-la?

Tại sao bạn lại đồng ý trả thêm tiền cho chế độ Ludicrous Mode<sup>2</sup> trên một chiếc Tesla nếu bạn chưa bao giờ mong đợi (hoặc cần) tăng tốc chiếc xe của mình từ 0 đến 60 dặm/giờ trong chưa đầy 3 giây?

Tại sao phải đặt một dàn âm thanh nổi có giá ba nghìn đô-la trên xe hơi nếu bạn chỉ nghe một chiếc radio có hện giờ trị giá ba mươi đô-la ở nhà?

Khó hiểu hơn nữa: màu sắc phổ thông nhất cho những chiếc xe lại thay đổi tùy vào loại xe được mua.

Nếu tiện ích không điều khiển các quyết định quan trọng của mình khi mua một chiếc xe năm mươi nghìn đô-la, thì có cơ hội nào cho một lọ nước hoa hay một thanh kẹo cao su?

---

1. SUV: Sport Utility Vehicle, một dòng xe thể thao đa dụng. (ND)

2. Ludicrous Mode: Một chế độ gói pin nâng cấp hiệu năng trên xe Tesla. (ND)



Marketing không phải là một cuộc chạy đua để thêm nhiều tính năng hơn với giá rẻ hơn.

Marketing là công cuộc tìm kiếm nhằm tạo ra thay đổi đối với những người mà chúng ta phục vụ và chúng ta làm điều đó bằng cách thấu hiểu những động lực vô lý đang định hướng mỗi người trong chúng ta.

### **Ý nghĩa đằng sau mũi khoan ba phân**

Giáo sư Theodore Levitt, trưởng bộ môn marketing, trường đại học Harvard từng có một câu nói nổi tiếng: “Khách hàng không muốn mua một mũi khoan ba phân, họ muốn một cái lỗ khoan ba phân”.

Bài học ở đây là mũi khoan chỉ là một tính năng, một phương tiện để đạt được mục đích, nhưng cái mà khách hàng thực sự muốn đó chính là cái lỗ mà mũi khoan đó tạo ra.

Nhưng điều đó vẫn chưa đầy đủ. Chẳng ai lại muốn một cái lỗ khoan cả.

Cái mà họ muốn là cái kệ được gắn trên tường khi họ khoan một cái lỗ.

Thật ra, những gì họ muốn là họ sẽ cảm thấy thế nào khi họ thấy mọi thứ ngăn nắp, khi họ sắp xếp đồ lên cái kệ được treo trên tường khi bây giờ đã có một cái lỗ khoan ba phân.

Nhưng hãy chờ đã...

Họ cũng muốn thỏa mãn chính mình khi đã tự tay làm điều đó.

Hoặc có lẽ làm tăng uy tín khi người bạn đời của họ khen ngợi việc làm này.

Hoặc là sự yên tâm khi biết rằng phòng ngủ không còn là mớ hỗn độn nữa, nó an toàn và sạch sẽ.

“Khách hàng không muốn mua một mũi khoan ba phân. Họ muốn cảm thấy an toàn và được tôn trọng.”

Đúng như vậy.

### **Khách hàng không muốn những thứ bạn làm ra**

Họ muốn những gì có lợi cho họ. Họ muốn cái cách mang đến cho họ cảm xúc. Và không có quá nhiều cảm xúc như vậy để lựa chọn.

Về bản chất, phần lớn những người làm marketing đều truyền tải những cảm xúc giống nhau. Chỉ là chúng ta làm điều đó theo những cách khác nhau, qua các dịch vụ, sản phẩm và các câu chuyện khác nhau. Và chúng ta làm điều đó cho những người khác nhau ở những thời điểm khác nhau.

Nếu bạn có thể mang đến cho ai đó cảm giác thuộc về cái gì đó, mối quan hệ, sự yên tâm, vị thế hoặc một trong những cảm xúc mong muốn tốt độ khác, tức là bạn đã làm được một cái gì đó đáng giá. Thứ bạn bán chỉ đơn giản là một con đường dẫn đến những cảm xúc đó và chúng ta làm mọi người thất

vọng khi chúng ta tập trung vào các chiến thuật chứ không phải là kết quả. Điều này là dành cho ai và dùng để làm gì là hai câu hỏi dẫn đường chỉ lối cho tất cả các quyết định của chúng ta.

### **Câu chuyện, mối liên kết và trải nghiệm**

Tin tốt là chúng ta không cần phải áp dụng phương thức truyền thông kỹ thuật số hào nhoáng nhất và đời mới nhất, chúng ta thậm chí còn có công cụ quyền lực hơn, đa sắc thái hơn và bền vững để tùy ý sử dụng.

**Chúng ta kể các câu chuyện.** Những câu chuyện có sự cộng hưởng và trường tồn theo thời gian. Những câu chuyện có thật, bởi vì chúng ta đã tạo ra chúng với các hành động, sản phẩm và dịch vụ của mình.

**Chúng ta tạo ra các mối liên kết.** Con người thì luôn cô đơn và luôn muốn được nhận ra, được biết đến. Mọi người muốn trở thành một phần của thứ gì đó. Như vậy thì thường an toàn và cũng vui hơn.

**Chúng ta tạo ra những trải nghiệm.** Sử dụng một sản phẩm, thuê một dịch vụ, làm từ thiện, đi đến một buổi mít tinh, gọi điện đến trung tâm chăm sóc khách hàng, mỗi hành động này là một phần của câu chuyện; tạo nên sợi dây liên kết của chúng ta. Là người làm marketing, chúng ta có thể mang đến những trải nghiệm ý nghĩa, thực hiện chúng có chủ đích.

Toàn bộ tổ chức sẽ cùng làm và đồng hành cùng người làm marketing, bởi marketing bao hàm tất cả trong đó. Những gì chúng ta làm, cách chúng ta thực hiện, chúng ta làm vì ai. Đó là chính là sự hiệu quả và tác dụng phụ, việc định giá và lợi nhuận, tất cả diễn ra cùng một lúc.

### **Định hướng thị trường: Ai là người quyết định?**

Mọi tổ chức, mọi dự án đều chịu tác động bởi một yếu tố định hướng phát triển then chốt.

Các nhà hàng được định hướng bởi bếp trưởng. Thung lũng Silicon Valley thường được định hướng bởi công nghệ. Các công ty đầu tư tại New York được định hướng bởi tiền, tập trung vào giá trị cổ phiếu hoặc các hoạt động thao túng tài chính mới nhất.

Yếu tố định hướng thị trường, dù bạn chọn bất kể là gì, thường là thứ có tiếng nói có trọng lượng nhất và người sở hữu tiếng nói đó luôn ngồi ở vị trí chủ tọa.

Thông thường, các công ty mà được định hướng bởi marketing thì thường bóng loáng, chải chuốt, tập trung vào gói sản phẩm, bề mặt lúc nào cũng đẹp đẽ, có khả năng bán được thêm một đồng cũng bán.

Tôi thực sự không quan tâm đến việc giúp bạn đi theo định hướng bởi marketing bởi vì đó chính là một ngõ cụt.



Một cách thay thế khác là trở thành định hướng thị trường là lắng nghe nó và thậm chí quan trọng hơn là tác động đến thị trường, để bẻ cong và khiến nó tốt hơn.

Khi mà bạn định hướng kiểu marketing, tức là bạn tập trung vào những chiêu trò khai thác dữ liệu mới nhất trên Facebook, thiết kế logo mới và mô hình định giá theo kiểu Canada của bạn. Còn ngược lại, khi đi theo định hướng thị trường, bạn sẽ vắt óc suy nghĩ về những hy vọng và mơ ước của các khách hàng và bạn bè của họ. Bạn lắng nghe sự khắc khoải của họ và đầu tư vào việc thay đổi văn hóa.

Chính định hướng thị trường mới là thứ lâu dài.

### **Điều hoang đường về thứ gọi là lựa chọn lý trí**

Kinh tế học vi mô dựa trên một khẳng định hoàn toàn sai lầm. Theo Wikipedia: “Yếu tố lý trí được cho là xem xét thông tin có sẵn, xác suất của các biến cố, chi phí và lợi ích tiềm năng trong việc xác định mong muốn và hành động nhất quán trong việc lựa chọn hành động được tự cho là tốt nhất”.

Tất nhiên là không.

Có lẽ nếu chúng ta chia trung bình cho một nhóm người đủ lớn, thì có thể là bằng cách nào đó, chúng ta có thể nhìn thấy một chút hình bóng của hành vi này. Nhưng nó không phải là điều mà tôi muốn bạn đánh cược.

Trên thực tế, việc đánh cược tốt hơn bạn nên làm là: “Khi nghi ngờ, hãy giả định rằng mọi người sẽ hành động theo những thôi thúc phi lý hiện có của mình, lờ đi thông tin đi ngược với niềm tin của họ, sẽ đánh đổi lợi ích dài hạn vì lợi ích ngắn hạn và hơn hết là chịu ảnh hưởng bởi thứ văn hóa mà họ đồng cảm.

Bạn có thể mắc hai lỗi sau:

1. Cho rằng những người bạn muốn phục vụ là những người có đầy đủ các thông tin, lý trí, độc lập và đưa ra các lựa chọn mang tính dài hạn.
2. Cho rằng mọi người đều giống bạn, biết những gì bạn biết, muốn những gì bạn muốn.

*Tôi không hề lý trí và bạn cũng vậy.*

## Chương 4

# THỊ TRƯỜNG KHẢ DỤNG TỐI THIỂU

### **Bạn đang cố gắng thay đổi điều gì?**

Đó là một câu hỏi đơn giản, nhưng khó trả lời bởi vì nó hàm ý rằng bạn là người có trách nhiệm. Bạn là một người hành động có mục đích, một tác nhân của sự thay đổi, một con người làm việc chăm chỉ để thay đổi những người khác.

Đó có thể là công việc của bạn, là niềm đam mê của bạn, và nếu may mắn, thậm chí có thể là cả hai.

Sự thay đổi có thể là không đáng kể (“Tôi đang cố gắng để khiến thị phần của hãng bột giặt nhãn hiệu OZO tăng lên một phần trăm và để làm được điều đó, tôi cần lôi kéo một số khách hàng của hãng bột giặt Clorox thành khách hàng của OZO) hoặc sâu sắc hơn (“Tôi đang cố gắng giúp mười hai đứa trẻ trong chương trình sau giờ học của mình nhận ra rằng chúng có nhiều tiềm năng và kỹ năng hơn những gì tất cả mọi người đều nói”).

Có lẽ đó là “tôi đang cố biến những người không bỏ phiếu thành những người đi bỏ phiếu” hoặc “tôi đang cố gắng thay đổi những người có xu hướng tìm cách lẩn lướt thành những người muốn có sự liên kết với nhau”.

Bất kể chi tiết đó là gì, nếu bạn là một người làm marketing thì công việc của bạn chính là tạo ra sự thay đổi. Phù định điều này chính là bạn đang che dấu; thay vào đó, sẽ hữu ích hơn khi bạn làm chủ nó.

**Sai lầm số 1:** Cố gắng lựa chọn một sự thay đổi trên quy mô lớn và gần như là bất khả thi: “Tôi muốn thay đổi bộ mặt của nền giáo dục âm nhạc và khiến nó trở thành ưu tiên hàng đầu trên cả nước”. Vâng, tất nhiên, điều đó thật tuyệt vời, nhưng lại chưa bao giờ có tiền lệ trước đây, ít ra không phải bởi người với khả năng tài chính như bạn. Tôi là một người rất thích những thay đổi mang tính đột phá. Tôi thích những câu chuyện truyền cảm hứng kể về những người đã đánh bại tất cả những thách thức và nghi ngờ để rồi thay đổi mọi thứ.

Nhưng...

Đó là một gánh nặng và cũng là một lời bao biện hợp lý vào những thời khắc tuyệt vọng. Không có gì lạ khi bạn đang bế tắc vì bạn đang cố làm cho bằng được những điều không thể.



Có lẽ nó sẽ hay hơn nếu bắt đầu bằng một trở ngại mà bạn có thể vượt qua. Có lẽ sẽ tốt hơn nếu nêu ra thật chi tiết thay đổi mà bạn muốn làm và thực hiện nó. Sau đó, dựa vào những thành công này, bạn có thể lặp lại quá trình với những thách thức lớn hơn.

**Sai lầm số 2:** Bạn muốn bảo vệ những việc bạn đã và đang làm, tức là tiếp tục bán những thứ bạn được giao để bán. Do đó bạn bóc tách một sự thay đổi mà phù hợp với thứ đó và lấp đầy nó với những từ ngữ đao to búa lớn mà không có ý nghĩa gì với bất cứ ai. Đây là một ví dụ mà tôi tìm thấy: “Kích hoạt và sự tương tác với bộ phim mới của TNT nói lên một sự đánh giá chuẩn mực về danh tính của người xem”.

Không phải thật chứ?

Mặt khác, sau đây là một ví dụ từ tiệm bánh mì By the Way Bakery mà vợ tôi sáng lập. Nó là một trong những tiệm bánh mì không chứa gluten lớn nhất trên thế giới. Sự thay đổi của họ? “Chúng tôi muốn chắc chắn rằng không bỏ sót một ai. Bằng cách cung cấp cho mọi người những sản phẩm bánh nướng ăn kiêng, không gluten, không bơ sữa nhưng ngon miệng. Chúng tôi cho phép toàn bộ cộng đồng trở thành một phần của những dịp đoàn tụ gia đình đặc biệt. Chúng tôi thay đổi việc tổ chức các bữa tiệc từ độc quyền thành đại trà và biến các khách mời từ người ngoài trở thành người nhà.

### **Bạn đang thực hiện lời hứa nào?**

Khi người làm marketing xuất hiện với thông điệp của mình (dưới bất kỳ phương tiện truyền thông nào), nó luôn được thể hiện dưới dạng một lời hứa: “nếu bạn làm việc X, bạn sẽ nhận được Y”. Lời hứa đó thường bị che giấu. Nó có thể vô tình bị gạt sang một bên hoặc cố ý được ngụy trang nhưng tất cả các hình thức marketing hiệu quả chính là thực hiện một lời hứa.

Lời hứa không giống như một sự đảm bảo. Nó sẽ giống như thế này hơn: “nếu điều này có hiệu quả với bạn, bạn sẽ khám phá ra được...”

Và vì vậy chúng tôi có thể mời mọi người đến câu lạc bộ nhạc jazz của mình để có thể cảm nhận được nhiều hơn là một buổi tối vui vẻ. Hay hứa hẹn rằng nếu họ lắng nghe các băng đĩa của chúng tôi, họ sẽ bắt đầu hành trình tâm linh. Hoặc rằng loại phô mai đặc biệt chúng tôi phục vụ sẽ đưa họ tới nước Ý cổ xưa... Ở đây, chúng ta không nói tới những khẩu hiệu, nhưng những khẩu hiệu này cho bạn cái nhìn về kiểu lời hứa mà tôi đang nói đến.

“Họ cười cợt khi tôi ngồi xuống để chơi đàn piano... nhưng khi tôi bắt đầu chơi...” đó là lời hứa về vị thế.

“Roll Tide!<sup>1</sup>” là một lời hứa về sự vượt trội.

---

1. Roll Tide: là câu khẩu hiệu của các đội trường Đại học thể thao Alabama, có nghĩa là không từ bỏ hoặc tiếp tục chiến đấu. (ND)

“Những bà mẹ kỹ tính luôn chọn Jif<sup>1</sup>”, là một lời hứa về trạng thái và sự tôn trọng.

“Tôi cam kết trung thành...” là một lời hứa về sự thuộc về.

“Thế giới cần một luật sư giỏi”, là một lời hứa về sự kết nối và công lý.

Lời hứa của bạn được kết nối trực tiếp với sự thay đổi mà bạn muốn thực hiện và hướng đến những người mà bạn muốn thay đổi.

### **Bạn muốn thay đổi ai?**

Ngay khi bạn tự đặt câu hỏi cho chính mình về thay đổi mà bạn muốn làm, khá rõ ràng là bạn chẳng có cơ hội thay đổi tất cả mọi người. Mọi người ở đây có nghĩa là rất nhiều người. Mỗi người mỗi tính, quá rộng lớn và quá dũng dũng để bạn có cơ hội thay đổi.

Vì vậy, bạn cần thay đổi *một ai đó*. Hoặc có thể là một nhóm người nào đó.

Nhưng là ai?

Chúng ta đừng quan tâm nếu tất cả họ đều trông giống nhau, nhưng nó sẽ thực sự hữu ích nếu bạn biết cách tập hợp họ thành một nhóm. Họ có chia sẻ cùng đức tin, cùng một khu vực địa lý không? Hay có cùng

---

1. Jif: một thương hiệu bơ lạc của Mỹ được sản xuất bởi The JM Smucker Company. (ND)

một đối tượng khách hàng hoặc một cùng phân khúc thị trường dựa trên nhân khẩu học, hoặc nhiều khả năng có cùng một tâm lý tiêu dùng không?

Bạn có thể phân biệt họ trong đám đông? Điểm gì khiến họ khác với những người khác và điểm nào khiến họ giống nhau?

Xuyên suốt cuốn sách này, chúng ta sẽ thường xuyên quay trở lại câu hỏi cần thiết ở phần trước: “Sản phẩm dành cho ai?” Đó là điều không dễ tìm ra nhưng kỳ diệu, có khả năng thay đổi sản phẩm bạn làm, câu chuyện bạn kể và nơi bạn kể nó. Một khi bạn làm rõ được câu hỏi: “Sản phẩm này dành cho ai” thì cánh cửa sẽ mở ra cho bạn.

Hãy xem một ví dụ đơn giản. Cả hai chuỗi cửa hàng Dunkin’s Donut và Starbucks đều bán cà phê. Nhưng trong hai thập kỷ đầu tồn tại, Starbucks không cố bán cà phê cho những khách hàng của Dunkin và ngược lại.

Dù rằng đã có những gợi ý bên ngoài về hai nhóm khách hàng của hai thương hiệu này (như tại Boston, bạn có thể tìm thấy nhiều người lái taxi và công nhân xây dựng ở một cửa hàng Dunkin’s Donut hơn là ở Starbucks), nhưng điểm khác biệt không nằm ở bề ngoài mà ở bản chất bên trong. Starbucks thiết lập cách phục vụ những khách hàng có đức tin rõ ràng về cà phê, thời gian, tiền bạc, cộng đồng, thời



cơ và sự sang chảnh và bằng việc đặt trọng tâm lên nhóm khách hàng này, Starbucks đã xây dựng được một thương hiệu trong nhiều năm.

### **Thế giới quan và nhân sinh quan**

Nhưng thị trường *nào*?

Những con người *nào*?

Nếu phải chọn ra một nghìn người là người hâm mộ đích thực của bạn, thì bạn sẽ chọn ai?

Hãy bắt đầu bằng việc lựa chọn khách hàng dựa vào những gì họ mơ ước, tin tưởng, mong muốn có được, chứ không phải dựa trên việc họ trông như thế nào. Nói cách khác, hãy sử dụng tâm lý học thay cho nhân khẩu học

Giống như bạn có thể tập hợp những người theo màu mắt của họ, theo chiều dài của ngón tay đeo nhẫn, bạn có thể tập hợp họ dựa trên những câu chuyện họ tự kể cho chính mình. Nhà ngôn ngữ học nhận thức George Lakoff gọi cách tập hợp nhóm này là theo thế giới quan.

Thế giới quan là con đường tắt, là lăng kính mỗi chúng ta sử dụng khi chúng ta nhìn nhận thế giới. Nó chính là các giả định, khuynh hướng lựa chọn và là sự rập khuôn về thế giới xung quanh chúng ta. Những khán giả trung thành với kênh tin tức Fox News có cùng một thế giới quan. Những người thợ săn cáo

cũng vậy hay những người có mặt tại suất chiếu đêm của bộ phim Rocky Horror Picture Show<sup>1</sup> cũng thế. Mỗi người đều xứng đáng được đối xử như một cá nhân, với sự tự trọng và tôn trọng dành cho lựa chọn của họ. Tuy nhiên là người làm marketing, chúng ta phải bắt đầu với một thế giới quan và mời những người có cùng thế giới quan đó tham gia cùng chúng ta.” Tôi làm ra thứ này” là lời phát biểu khác hoàn toàn với: “Bạn muốn điều gì?”

Chúng ta có thể đưa ra những giả định khá hay về cách một người nào đó sẽ phản ứng hoặc đáp lại một mẫu tin tức hay một tác phẩm nghệ thuật nếu chúng ta có bằng chứng về thế giới quan của họ.

Năm 2011, khi Ron Johnson được thuê làm Giám đốc điều hành (CEO) của JCPenney, một trong những hành động đầu tiên của ông chính là chấm dứt chuỗi bán hàng giảm giá liên tục và thanh lý giá sốc mà cửa hàng luôn mời chào khách hàng của mình. Ông Johnson đã thực hiện hành động đó dựa trên thế giới quan của mình, dựa trên khuynh hướng lựa chọn của mình về cách mua sắm. Ông đã không nghĩ rằng, một nhà bán lẻ chất lượng hay một cửa hàng mà mình muốn mua sắm, sẽ luôn phải lưu tâm đến vấn

---

1. The Rocky Horror Picture Show: bộ phim âm nhạc hài và kinh dị sản xuất năm 1975 có ảnh hưởng rất lớn đến văn hóa đại chúng Mỹ. (ND)

để thanh lý hàng tồn kho, phiếu mua hàng và giảm giá hàng bán. Vì vậy ông đã cố gắng cải cách JCPenney thành những cửa hàng theo kiểu của mình. Kết quả là doanh số đã giảm tới hơn 50%.

Xuất thân từ vị trí phó chủ tịch cấp cao trong các hoạt động bán lẻ của Apple, Johnson đã nhìn thị trường bán lẻ thông qua một lăng kính của sự thanh lịch, không ồn ào và tôn trọng lẫn nhau. Ông là một người mua các mặt hàng xa xỉ và cũng thích bán hàng xa xỉ. Kết quả từ quan điểm của mình, Johnson đã khiến những khách hàng trung thành rời xa Penney, những người luôn yêu thích việc săn lùng hàng giảm giá hoặc hàng thanh lý. Những người có thể giới quan khác với Johnson. Khách hàng của Penney đang chơi một trò chơi, mà khiến họ cảm thấy họ là người chiến thắng.

Phải, chúng ta đang áp đặt vai trò - cường điệu hóa quan điểm và niềm tin của mọi người để phục vụ họ tốt hơn.

Một con đường tắt tiện lợi trong bài thực hành này là phân biệt được những nhân sinh quan khác nhau mà chúng ta có thể gặp phải. Ví dụ: sẽ có một “Bill mặc cả”, đang chơi thể thao vẫn đi mua sắm cùng lúc anh ta luyện thuyên về chuyện tiền bạc. Và sẽ có “Henry vội vã”, người lúc nào cũng tìm kiếm một con đường tắt và hiếm khi chờ xếp hàng, đọc hướng dẫn, hay suy nghĩ kỹ, ít nhất là không phải lúc anh ta đi

công tác. Kế bên Henry là “Karla cẩn thận”, hay nghi ngờ về tài xế taxi, lúc nào cũng chắc chắn rằng mình sẽ bị nhân viên lễ tân lừa gạt và sẽ không bao giờ đi uống bên ngoài quầy bar của khách sạn.

Mỗi người đều có một vấn đề, một mong muốn và một câu chuyện kể.

Vậy bạn sẽ muốn phục vụ ai?

### **Tập trung vào mục tiêu**

Việc chạy theo số đông không ngừng nghỉ sẽ khiến bạn nhàm chán, bởi số đông có nghĩa là trung bình, nằm ở trung tâm của đường cong, đòi hỏi bạn không được làm mất lòng ai và làm hài lòng tất cả mọi người. Điều này sẽ dẫn đến việc phải thỏa hiệp và phải có sự bao quát. Thay vào đó hãy bắt đầu bằng *thị trường khả dụng tối thiểu*. Số người tối thiểu mà bạn cần để gây ảnh hưởng và xứng đáng với nỗ lực bỏ ra là gì?

Nếu bạn chỉ có thể thay đổi 30 hay 3.000 người, thì bạn sẽ muốn được lựa chọn những người này. Nếu bạn bị giới hạn về quy mô, bạn sẽ phải tập trung sức lực của mình vào việc tạo ra một thị trường.

Khi mở quán cà phê Union Square tại New York, nhà sáng lập Daniel Meyer, biết rằng mình chỉ có thể phục vụ 600 khách một ngày. Đó là năng suất của tất cả các phòng ăn có thể phục vụ được. Nếu bạn có thể

làm vui lòng 600 người thì cách tốt nhất là bắt đầu bằng cách chọn ra 600 người này. Chọn những người muốn những gì bạn cung cấp. Chọn những người sẵn sàng lắng nghe thông điệp của bạn. Chọn những người sẽ kể điều hay lẽ phải cho những người khác... Sự kỳ diệu của Union Square Cafe không nằm ở vị trí đắc địa (nó nằm ở trong một khu phố tồi tàn khi mở cửa) hay một đầu bếp có tiếng (mà thực ra là họ không hề có). Không, sự kỳ diệu nằm ở sự can đảm khi lựa chọn cẩn thận đối tượng khách hàng. Lựa chọn khách hàng của bạn chính là lựa chọn tương lai của bạn.

Tập trung vào thị trường khả dụng tối thiểu, mĩa mai và thú vị thay, đây lại chính là mấu chốt dẫn tới sự tăng trưởng của bạn.

### **Chi tiết và rõ ràng là một kiểu can đảm**

Chi tiết và rõ ràng mang ý nghĩa là sự chịu trách nhiệm.

Nó hiệu quả hay không.

Phù hợp hay không phù hợp.

Có sức lan tỏa hay không.

Có phải bạn đang trốn sau *tất cả mọi người* hay *một ai đó*?

Bạn không bao giờ có thể phục vụ được tất cả mọi người. Đó là lời an ủi bởi khi điều đó không xảy ra, bạn sẽ đỡ thất vọng hơn.



Nhưng nếu bạn đã trót theo đuổi nhóm khách hàng khả dụng tối thiểu thì sao? Nếu như bạn đã biết rõ về những người bạn muốn phục vụ và biết chính xác thay đổi nào bạn đang cố thực hiện thì sao?

Sắp xếp lại dự án, cuộc sống và doanh nghiệp của bạn xoay quanh lượng khách hàng tối thiểu này. Thị trường tối thiểu nhất mà bạn có thể sống sót là gì?

Một khi bạn xác định được quy mô, hãy tìm một góc của thị trường mà mong đợi sự chú ý của bạn. Hãy vượt qua các giới hạn. Hãy tìm một vị trí trên bản đồ nơi bạn, một mình bạn thôi được xem là câu trả lời hoàn hảo. Lấp đầy những mong muốn, ước mơ và khát khao của nhóm người này bằng sự quan tâm, chăm sóc và tận tâm của bạn. Tạo ra các thay đổi mà ảnh hưởng lớn đến mức mọi người không thể ngừng bàn luận về nó.

Khởi nghiệp tinh gọn được xây dựng dựa trên ý tưởng về sản phẩm khả dụng tối thiểu. Tìm ra được phiên bản hữu ích và đơn giản nhất cho sản phẩm của bạn, phù hợp với thị trường và sau đó cải thiện rồi lặp lại.

Điều mà mọi người bỏ sót trong câu ở trên đó là từ “*khả dụng*”. Thật không công bằng khi tung ra một sản phẩm mà nó không hoạt động. Đưa một sản phẩm chưa hoạt động ra thị trường không giúp giải quyết được vấn đề gì.

Chúng ta có thể nghĩ hẹp và nhanh khi kết hợp những ý tưởng này. Cách tiếp cận linh động của chúng ta cùng với sự tập trung không ngừng nghỉ đến những người mà chúng ta muốn phục vụ nghĩa là chúng ta có nhiều khả năng để phục vụ hơn.

Doanh nhân và cũng là người tiên phong ở Thung lũng Silicon, Steve Blank cho rằng tập trung vào khách hàng chính là dự án sống còn duy nhất của một công ty khởi nghiệp. Phát triển khách hàng chính là hành động tạo được sự thu hút/ tương tác khách hàng, tìm thấy sự phù hợp giữa những gì bạn làm và những gì khách hàng muốn. Sự thu hút/ tương tác này còn đáng giá hơn nhiều so với một món đồ công nghệ hợp thời hay cách marketing đắt đỏ. Chỉ có điều này mới tách biệt những dự án thành công khỏi những dự án thất bại. Liệu có ai trên thế giới rất muốn bạn thành công đến mức sẵn sàng trả tiền cho bạn để tạo ra thay đổi mà bạn muốn thực hiện hay không?

Mọi việc sẽ trở nên dễ dàng hơn khi bạn rời bỏ cái ngạo mạn mang tên “mọi người”. Công việc của bạn không phải là phục vụ tất cả mọi người mà chỉ phục vụ những ai đồng ý tham gia vào cuộc hành trình đó.

**Tránh xa những người không tin tưởng bạn!**

Có sự ảo tưởng về bộ lọc. Nó dễ dàng bủa vây chính chúng ta bằng những tin tức chúng ta cảm thấy

phù hợp. Chúng ta có thể dành nhiều ngày để tin rằng mọi người sẽ có cùng thế giới quan với chúng ta, tin những điều chúng ta tin và muốn những thứ chúng ta muốn.

Cho đến khi chúng ta bắt đầu thực hiện marketing đến số đông.

Khi chúng ta muốn phục vụ nhóm khách hàng lớn nhất có thể, thì chính những khách hàng đó sẽ gạt bỏ chúng ta. Điệp khúc “từ chối” sẽ trở nên chói tai. Và ý kiến phản hồi có lẽ là trực tiếp, nhắm vào cá nhân chúng ta và cụ thể, rõ ràng.

Khi đối mặt với quá nhiều sự từ chối, cách dễ dàng nhất chính là mài nhẵn những góc cạnh gỗ ghe để thành phù hợp hoàn toàn, phù hợp với tất cả mọi thứ, cho tất cả mọi người.

Hãy chống lại điều đó.

Thứ này không dành cho họ.

Nó dành cho nhóm khách hàng khả dụng tối thiểu, những người ban đầu bạn đặt mục tiêu phục vụ.

### **Tình yêu nằm ở đâu?**

Nhà báo công nghệ tiên phong Clay Shirky hiểu cách các phần mềm định hướng bởi cộng đồng thay đổi mọi thứ như thế nào: “Chúng ta đã sống trong thế giới, nơi những điều nhỏ nhoi được thực hiện vì tình yêu và những điều lớn lao là vì tiền. Ngày nay, chúng

ta có Wikipedia. Và đột nhiên những điều lớn lao lại được làm vì tình yêu”.

Nhưng điều đó không chỉ đúng với với phần mềm.

Mục tiêu của nhóm khách hàng khả dụng tối thiểu là tìm ra người hiểu bạn và sẽ yêu quý những gì bạn hứa hẹn sẽ làm cho họ.

Tình cảm dành cho bạn là một cách thể hiện bản thân họ. Trở thành một phần trong hành trình của bạn chính là sự thể hiện con người họ.

Tình yêu đó dẫn đến sự thu hút, tương tác và truyền bá. Tình yêu đó trở thành một phần bản sắc của họ, một cơ hội để làm một cái gì đó mà họ cảm thấy đúng đắn, để thể hiện bản thân thông qua những đóng góp, hành động và huy hiệu họ đeo.

Bạn không thể hy vọng ai cũng sẽ cảm nhận được theo cách này, nhưng bạn có thể làm công việc của mình vì những người cảm thấy như thế.

### **Hiếm khi nào “được ăn cả, ngã về không”**

Kể cả trong một chế độ dân chủ, nơi mà kẻ về nhì hiếm khi được xem là thành công thì quan niệm “mọi người” vẫn là một sai lầm.

Tôi đã bàn bạc cùng với hai nhà tổ chức chiến dịch bầu cử quốc hội và họ luôn nói về việc truyền tải thông điệp đến mọi người, kết nối với mọi người, kêu gọi mọi người đến nơi bỏ phiếu.

Tôi đã thực hiện một nghiên cứu nhỏ và phát hiện ra rằng trong cuộc bầu cử sơ bộ gần đây tại một hạt, chỉ có 20.000 người đi bỏ phiếu, đồng nghĩa với việc trong một cuộc tổng tuyển cử, kêu gọi 5.000 người đến địa điểm bỏ phiếu chính là sự khác biệt giữa chiến thắng và thất bại. Hạt này có 724.000 cư dân, con số 5.000 người còn chưa đến 1% tổng số dân.

Có một sự khác biệt rất lớn giữa con số 5.000 và “mọi người”. Còn trong lĩnh vực marketing, 5.000 người mà đúng thì còn hơn cả đủ.

### **Sự chuyển đổi với một từ đơn giản**

Bạn nhận thức được rằng công việc của bạn là nhằm tạo ra sự thay đổi và rằng bạn có thể làm điều đó bằng cách xác định những người nào bạn muốn thay đổi, tạo ra sự chấp nhận từ họ và đào tạo họ theo sự thay đổi đó. Hãy biến đổi theo cách mà bạn mô tả những người mà bạn sẽ thay đổi.

Có lẽ thay vì gọi là khách hàng tiềm năng và khách hàng, chúng tôi có thể gọi họ là “các sinh viên” của bạn.

Các sinh viên của bạn ở đâu?

Họ được hưởng lợi gì từ việc học hỏi này?

Họ có sẵn sàng để được chỉ bảo hay không?

Họ sẽ kể điều gì với những người khác?

Đây không hẳn là mối quan hệ giữa học sinh và giáo viên về việc thi cử và tuân theo quy định, cũng



không phải là cạnh tranh về sức mạnh của phân biệt giới tính và phân biệt chủng tộc. Đó là mối quan hệ giữa sinh viên và người thầy về sự cho phép, lựa chọn và quan tâm.

Chúng tôi có thể học hỏi được những gì nếu bạn có cơ hội để chỉ bảo cho chúng tôi?

Bạn muốn được dạy những gì nếu bạn có cơ hội để học hỏi?

### **Nhuộm tím bãi biển**

Có một trò chơi khăm nguy hiểm sử dụng loại thuốc nhuộm để phát hiện trộm. Loại thuốc nhuộm này được bán dưới dạng bột, khá sáng và bọc trong một gói nhỏ tiện dụng. Một khi thứ bột này dính lên da, nó sẽ chuyển thành màu tím sáng và không dễ để rửa trôi.

Đổ một thìa cà phê bột này vào trong bể bơi thì nước trong bể sẽ chuyển màu tím sáng. Nhưng nếu bạn đổ nó vào đại dương bao la sẽ không ai phát hiện ra.

Khi bạn mong muốn chia sẻ nghề nghiệp tốt nhất – câu chuyện hay nhất của mình, nỗ lực đó sẽ chỉ hữu ích nếu nó được lan tỏa và bền vững. Nhưng ngay cả khi nó đặc biệt, thì cũng không thể tạo ra sự khác biệt nếu bạn đem muối bỏ bể.

Nói như vậy không phải là muốn bạn từ bỏ hy vọng.

Mà hàm ý của nó là bạn nên tránh xa đại dương rộng lớn và tìm đến một cái bể bơi lớn một chút.

Chỉ cần như vậy cũng đủ để tạo ra sự khác biệt. Hãy bắt đầu ở chiếc bể bơi đó, làm việc bằng sự tập trung cao độ. Một khi nó hiệu quả, hãy tìm một bể bơi khác. Thậm chí tốt hơn, hãy để cho những khách hàng tốt nhất lan tỏa ý tưởng của bạn.

### **“Sản phẩm này không phù hợp với bạn”**

Chúng ta không định nói điều này. Chúng ta chắc chắn không *muốn* nói điều này.

Nhưng chúng ta buộc phải làm.

“Sản phẩm này không phù hợp với bạn” cho thấy khả năng tôn trọng ai đó đủ để bạn không lãng phí thời gian của họ, gây sức ép lên họ hoặc khẳng khẳng buộc họ thay đổi niềm tin. Đó là sự tôn trọng cho khách hàng bạn mong muốn phục vụ và để nói với họ, “Tôi làm điều này vì bạn”. Không phải vì ai khác, mà cho chính bạn thôi”.

Hai mặt của một vấn đề.

Đó chính là quyền tự quyết để phớt lờ những nhà phê bình không biết bông đùa. Đó là đặc quyền để đánh bóng câu chuyện của bạn cho những người cần nghe nhất ... Đó chính là nơi bạn tìm thấy công việc bạn có thể tự hào.

Bởi người mà bạn không muốn phục vụ nghĩ gì không quan trọng. Điều quan trọng là liệu bạn có thay

đổi được những người tin tưởng bạn, giao tiếp với bạn và những người bạn mong muốn phục vụ hay không?

Chúng ta biết rằng tất cả những cuốn sách bán chạy nhất trên Amazon đều có ít nhất vài đánh giá một sao. Không thể nào có chuyện thành quả đạt được vừa quan trọng *lại vừa* làm hài lòng tất cả mọi người.

### **Tình huống khó xử của diễn viên hài**

Một trong những diễn viên hài kịch vĩ đại vào thời của chúng ta có một vở diễn được đặt tại thành phố New York. Nhưng quản lý của anh ta chẳng mấy để tâm.

Anh biểu diễn tại một câu lạc bộ; tâm lý khá tốt. Trên sân khấu, anh thể hiện những gì là tinh túy nhất của mình. Anh ta đứng đó, làm nhộn nhịp căn phòng nhưng mà chẳng ai cười nổi.

Dù chỉ là một tiếng khúc khích nhỏ cũng không.

Anh ta đang thất bại.

Sau vở diễn, anh tự dẫn vật chính mình, nghĩ đến việc bỏ hoàn toàn hài kịch.

Sau đó anh phát hiện ra khán giả đến buổi biểu diễn là một nhóm khách du lịch người Ý và chẳng ai biết tiếng Anh cả.

“Cái này không dành cho bạn”.

Có thể công việc của bạn không tốt như bạn muốn. Nhưng cũng có thể bạn đã thất bại ngay khâu xác định ai là người phù hợp ngay từ đầu.

### **Lời hứa marketing đơn giản**

Dưới đây là mẫu ba lời hứa trong marketing bạn có thể áp dụng:

Sản phẩm của tôi dành cho những người biết tin vào \_\_\_\_

Tôi sẽ tập trung vào những người muốn \_\_\_\_

Tôi hứa rằng tương tác với những gì tôi làm sẽ giúp bạn nhận được \_\_\_\_\_

Rồi bạn nghĩ rằng tất cả việc bạn ở đây là để bán xà phòng.

### **Trường hợp nghiên cứu: Dự án Open Heart (Trái tim cởi mở)**

Susan Piver là một nhà giáo đáng kính về lĩnh vực thiền. Bà là tác giả cuốn sách bán chạy nhất của New York Times và lớp học của bà lúc nào cũng kín chỗ. Giống như nhiều người đi trước, bà có một nghề để làm và lượng nhỏ người theo.

Tuy nhiên, sau một khóa học, Susan thấy rằng những người ở vùng ngoại ô sẽ hỏi: “Làm thế nào chúng tôi tìm được một giáo viên bản địa để chúng tôi tiếp tục thực hành?”

Để đáp ứng nhu cầu này, bà đã quyết định mở một trung tâm dạy thiền trực tuyến, một cộng đồng trên mạng.

Sau vài năm, cộng đồng này có hơn 20.000 thành viên. Phần lớn trong số họ được cập nhật thông tin và các bài giảng qua video định kỳ mà không mất phí tương tác. Dù vậy vẫn có một số người kết nối sâu rộng hơn. Họ đóng một khoản hội phí và giao tiếp với giáo viên của mình (và với người khác) hằng ngày.

Làm cách nào Susan Piver thu hút được tận 20.000 thành viên? Đó là nhờ hàng nghìn hoạt động nhỏ chứ không phải là một chiến dịch hủy diệt.

Chỉ sau vài năm, dự án nhỏ này đã trở thành một cộng đồng thiện lớn nhất trên thế giới. Với chỉ một nhân viên toàn thời gian, cộng đồng này kết nối và lan tỏa hàng nghìn người.

Có vô số những người dạy thiền ở Hoa Kỳ, ai cũng có máy tính và ai cũng truy cập Internet như Susan thôi. Vậy tại sao dự án Open Heart lại tạo ra một hiệu ứng lớn đến như vậy?

1. Bắt đầu bằng sự đồng cảm để nhận biết nhu cầu thực sự. Sự đồng cảm này không phải là tự nghĩ ra, cũng không phải bằng câu hỏi “Tôi có thể kinh doanh như thế nào?”, mà là “Ở đây điều gì là quan trọng?”.
2. Tập trung vào thị trường khả dụng nhỏ nhất; “Làm thế nào vài người có thể thấy được rằng điều này là không thể thay thế được mà vẫn đáng để thực hiện?”.



3. Làm sao cho phù hợp với thế giới quan của người được phục vụ. Kể cho thế giới quan ấy câu chuyện họ muốn nghe và bằng thứ ngôn ngữ họ háo hức muốn hiểu.
4. Dễ dàng để lan tỏa. Nếu mỗi người lôi kéo thêm một thành viên, thì trong có vài năm, bạn sẽ có nhiều thành viên hơn bạn có thể đếm được.
5. Thu hút và giữ gìn mối quan tâm, sự tin tưởng vào những người bạn phục vụ.
6. Đưa ra những cách thức để tiến xa hơn. Thay vì làm việc để tìm kiếm thêm thành viên, hãy tìm các cách để làm việc gì đó cho các thành viên của mình.
7. Trên mỗi bước đi, hãy tạo ra và xoa dịu áp lực khi mọi người thực hiện hành trình của mình để tiến đến mục tiêu.
8. Xuất hiện thường xuyên nhưng theo cách khiêm nhường và tập trung vào các phần mang lại hiệu quả.

## Chương 5

### ĐI TÌM ĐIỀU “TỐT HƠN”

**T**rang web Beer Advocate liệt kê danh sách 250 loại bia, mỗi loại đều nhận được trên 3.400 đánh giá xếp hạng. Mỗi người thích một loại bia khác nhau. Do vậy, tại Mỹ có thể có đến hàng nghìn loại bia hợp khẩu vị với ai đó.

Sao lại có thể như vậy được? Bởi hương vị của mỗi loại bia đóng vai trò quan trọng. Tất cả các ý kiến khác đều sai.

Khi một người làm marketing tiến đến và nói: “Loại bia này ngon hơn”, thì hẳn anh ta đã sai.

Thực ra ý của anh ta là: “Loại bia này ngon hơn với ai đó và ai đó có thể là bạn”.

#### **Đồng cảm là cốt lõi của marketing**

Mọi người không tin vào những gì bạn tin.

Họ không biết những gì bạn biết.

Họ không muốn thứ bạn muốn.

Đó là sự thật, nhưng chúng ta dường như không chấp nhận được điều này.

*Thấu hiểu được định nghĩa là thời khắc khi bạn nhận ra mọi người xung quanh mình có cuộc sống nội tâm cũng phong phú và mâu thuẫn như của bạn.*

Ai cũng có sự xáo trộn trong suy nghĩ.

Ai cũng cho rằng mình đúng và đều đối diện với sự chông chéo và thiếu tôn trọng từ người khác.

Ai cũng sợ sệt. Và ai cũng nhận ra rằng họ may mắn.

Ai cũng có một động cơ để khiến mọi thứ tốt đẹp hơn, để kết nối và để cống hiến.

Con người thường muốn có thứ mà họ không thể sở hữu. Nhưng khi có được rồi, họ lại phát hiện ra rằng ngay từ đầu mình thực sự không muốn có nó.

Con người đôi khi cảm thấy cô đơn, bất an, chút ít mơ hồ và đều có mối quan tâm về thứ gì đó.

Là một người làm marketing, chúng ta có rất ít cơ hội để marketing/ marketing đến những người khác, chẳng khẳng định họ phù hợp với chương trình của chúng ta, cho họ biết chúng ta làm việc vất vả đến nhường nào, những ý kiến trong đầu của chúng ta lớn đến đâu và động cơ của chúng ta quan trọng đến mức nào...?

Thay vào đó, nó hiệu quả hơn nhiều khi bạn hòa cùng nhịp điệu với họ.

### **Món hời một triệu đô**

Hãy cân nhắc đến tình cảnh của nhà gây quỹ phi lợi nhuận. Cô ấy đang cố huy động một triệu đô-la Mỹ cho chi phí xây mới một tòa nhà trong khuôn viên trường. Mỗi lần cô gặp gỡ với một quỹ hoặc một nhà hảo tâm và họ tỏ ra khó chịu, cô lại tự nhủ: “Đúng, đây là khoản tiền điên rồ. Mà sẽ không bao giờ bỏ ra một triệu đô để làm từ thiện – chỉ việc trả tiền thuê nhà của mày cũng đã đủ rắc rối rồi”.

Và thế là việc quyên góp thất bại.

Sự đồng cảm làm thay đổi động lực này. Bởi việc quyên góp từ thiện không phải là công việc của cô, đó là việc của nhà hảo tâm.

Nếu là nhà hảo tâm, họ sẽ nói với chính mình như sau: “Việc quyên góp một triệu đô này quả là một món hời. Đằng sau quyết định này, mình sẽ có ít nhất hai triệu đô-la là giá trị của sự hân hoan, vị thế xã hội và cả sự hài lòng nữa”. Và thế là xong. Đó là cách mà lựa chọn vận hành.

Mọi thứ bạn mua - mọi sự đầu tư, những đồ nữ trang rẻ tiền, những trải nghiệm đều là một món hời. Đó là lý do tại sao chúng ta mua chúng. Bởi vì chúng đáng giá hơn số tiền chúng ta phải bỏ ra nếu không thì chúng ta đã không mua chúng.

Quay trở lại với nhà gây quỹ không may mắn ở trên, điều này hàm ý là nếu bạn không sẵn lòng đồng

cảm với câu chuyện của người bạn cần phục vụ, thì tức là bạn đang đi ăn trộm.

Bạn đi ăn trộm vì bạn giấu điếm một lựa chọn có giá trị. Bạn ngăn ai đó hiểu được họ hưởng lợi như thế nào từ những việc bạn làm... lợi ích quan trọng như vậy là một món hời.

Nếu họ hiểu những gì được cung cấp và lựa chọn không mua nó, vậy thì nó không phù hợp với họ. Không phải hôm nay, không phải vì mức giá này, không phải vì cấu trúc kia.

Điều này cũng không có gì sai.

### **Nghĩ về thứ “tốt hơn”**

Rất dễ để đi đến quyết định rằng có một mối quan hệ bắc cầu, trong đó  $A > B > C$ . Điều này đúng, ví dụ như với độ dài. Chiếc thước kẻ dài hơn một ngón tay cái và ngón tay cái dài hơn hạt tiêu và do đó chiếc thước kẻ dài hơn hạt tiêu.

Nhưng những so sánh tuyến tính không có ý nghĩa khi chúng ta xây dựng các câu chuyện và cơ hội cho con người.

Một chiếc túi Hermes đắt đỏ hơn một chiếc túi Louis Vuitton. Chiếc túi Louis Vuitton lại đắt đỏ hơn nhiều chiếc túi của Coach. Nhưng điều này không có nghĩa là chiếc túi Hermes “tốt hơn”. Nó chỉ đơn thuần là đắt đỏ hơn, chỉ là một trong nhiều điều ai đó có thể quan tâm.



Đắt đỏ có thể dễ dàng đo lường được, nhưng rõ ràng là không bao giờ đắt hơn tức là lúc nào cũng tốt hơn.

Còn về những tiêu chí mang tính chủ quan hơn như “phong cách” hay “tính thời trang” hoặc là “uy tín” thì sao? Bỗng nhiên điều này không còn mang tính bắc cầu nữa. Không dễ để so sánh. Không phải lúc nào những gì tốt hơn cũng rõ ràng.

### **Tốt hơn không phụ thuộc vào bạn**

Có trên 250 mẫu xe máy được bán tại Cleveland. Bạn có thể kể tên các mẫu này không? Không ai có thể, thậm chí cả những nhà sưu tập xe máy.

Và điều tương tự cũng đúng với nước sốt cà chua, những nhà môi giới bảo hiểm và nhà thờ.

Vì vậy, chúng ta xử lý điều này như thế nào, nhớ nó, lựa chọn một sản phẩm hay sao?

Chúng ta nhớ cái tốt nhất.

Tốt nhất ở điểm gì? Và đó là câu hỏi mấu chốt. Tốt nhất đối với chúng ta.

Nếu chúng ta quan tâm đến độ bền và giá cả, bộ não của chúng ta có một chỗ cho nhãn hiệu chúng ta yêu thích và đó là nhãn hiệu tốt nhất xét về yếu tố độ bền và giá cả. Chẳng có gì ngạc nhiên cả.

Nhưng hàng xóm của chúng ta, người chỉ quan tâm nhiều hơn đến vị thế trong nhóm và sự sang trọng, lại có thương hiệu khác biệt hẳn trong suy nghĩ.

Điều này cũng không lấy gì làm ngạc nhiên cả vì chúng ta là con người, không phải cỗ máy.

Công việc của một người làm marketing là tìm một điểm trên bản đồ với các giới hạn mà (vài) người muốn tìm đến. Không phải là một đề xuất bán hàng ích kỷ, được đưa ra để tối đa hóa thị phần của bạn, mà là một đèn hiệu hào phóng, một viên pháo sáng chói chang để những ai đang tìm kiếm bạn có thể dễ dàng thấy bạn.

Chúng ta là như vậy, không phải như thế kia.

### **Marketing thức ăn cho chó**

Thức ăn cho chó trở nên tốt hơn, nhiều chất dinh dưỡng hơn và dĩ nhiên là ngon miệng hơn.

Năm ngoái, người Mỹ đã tiêu tốn 24 tỷ đô-la mua thức ăn cho chó. Giá trung bình đã tăng chóng mặt và tương tự giá các thành phần tự nhiên của sản phẩm như khoai tây ngọt, nai sừng tấm và bò rừng được nuôi thả cũng tăng theo.

Tuy nhiên, tôi chưa bao giờ thấy con chó nào lại tự đi mua thức ăn.

Bạn đã từng thấy chưa?

Thức ăn cho chó có thể trở nên ngon miệng hơn khi nó đắt đỏ hơn, nhưng thực tế chúng ta cũng chẳng thể nào biết được cả. Chúng ta không có manh mối nào để biết liệu những chú chó có thích hơn không vì chúng ta không phải là chúng.

Nhưng chúng ta có thể chắc chắn rằng chủ của những chú chó thích điều này hơn.

Vì thức ăn của chó thuộc về chủ của chúng. Đó là cách loại thức ăn này khiến họ cảm thấy hài lòng khi chăm sóc loại động vật thể hiện sự trung thành và giàu tình cảm, vị thế của việc mua một món hàng xa xỉ và sự hào phóng khi chia sẻ nó.

Một số người chủ muốn tiêu nhiều tiền vào việc mua thức ăn cho chó hơn. Một số lại muốn thức ăn cho chó không có gluten, được nạp thêm các chất giả dược phẩm có giá trị cao.

Nhưng đừng để bị làm cho lẫn lộn về tất cả những cải tiến này là dành cho ai. Nó không dành cho lũ chó.

Chúng dành cho chúng ta.

Một người làm marketing cho công ty thức ăn dành cho chó có thể quyết định rằng bí quyết để bán được nhiều thức ăn cho chó hơn là khiến thức ăn ngon hơn. Nhưng điều này đòi hỏi phải hiểu được bọn chó nghĩ như thế nào, mà việc này thì khó kinh khủng.

Hóa ra bí mật lại là hãy sản xuất loại thức ăn cho chó mà những người chủ của chúng muốn mua.

Mục đích của ví dụ không giúp bạn marketing thức ăn cho chó tốt hơn mà để hiểu rằng phần lớn có sự mất kết nối giữa chất lượng và hình ảnh. Lựa chọn

của các kỹ sư là sự kết hợp giữa giá cả và năng suất tốt nhất nhưng hiếm khi đó là sự lựa chọn của thị trường.

Có hai giọng nói trong đầu bạn. Đó là giọng của một chú chó, không thể hiện bằng lời nhưng biết chúng cần gì. Và có giọng nói của những người chủ, giọng nói đầy sắc thái, mâu thuẫn và phức tạp. Nó nhảy qua lại giữa vô số thứ và dễ dàng bị phân tâm.

Giống như chủ của những chú chó, lựa chọn dựa trên hàng trăm nhân tố (nhưng không phải là việc nó nếm như thế nào), mọi người bạn mong muốn phục vụ quan tâm về phạm vi đầu vào và cảm xúc, không chỉ đơn giản là một cuộc chiến dành cho ai là nhà cung cấp rẻ nhất.

Lựa chọn giới hạn của bạn và lựa chọn thị trường của bạn. Và ngược lại.

### **Tiên phong không phải là thích nghi: mà là khao khát cái mới**

Những khách hàng tiên phong là điểm khởi đầu trong cuộc hành trình của người làm marketing. Nhưng quan trọng là không được xem họ là những người thích chấp nhận. Những người chấp nhận tìm ra cách hòa hợp khi thế giới thay đổi. Họ không hạnh phúc với điều đó nhưng họ sẽ vẫn chấp nhận nó.

Nhưng khách hàng tiên phong hoàn toàn khác biệt. Họ bị mê mẩn với cái mới. Họ có rung cảm từ

sự khám phá và tận hưởng áp lực của việc “cái này có thể không hoạt động”, và họ thích thú với việc khoe khoang những khám phá của mình. Những người yêu thích cái mới rất dễ tha thứ cho sai lầm của những người mong muốn cải tiến cùng họ và cực kỳ không tha thứ sau khi những cảm xúc khám phá ban đầu qua đi.

Ước muốn không ngừng nghỉ cho điều tốt đẹp hơn chính là lý do họ luôn luôn tìm kiếm điều gì đó mới mẻ. Bạn không thể hoàn hảo trong mắt của khách hàng tiên phong, điều tốt nhất bạn có thể làm là trở nên thú vị.

Là một người làm marketing, bạn sẽ bị giằng xé giữa hai thái cực. Đôi khi, bạn bận rộn sáng tạo công việc mới lý thú cho những người dễ cảm thấy nhàm chán. Và thỉnh thoảng, bạn sẽ cố gắng tạo ra những sản phẩm và dịch vụ có giá trị lâu dài, mà có thể vượt ra ngoài nhóm người yêu thích cái mới, để có thể tiếp cận và làm hài lòng phần còn lại của thị trường.

Gần như không có một người làm marketing nào có thể làm mà không mở đầu bằng sự đặc trưng đó. Câu hỏi kỳ diệu là: nó dành cho ai?

Người bạn muốn phục vụ - họ tin vào điều gì?  
Họ muốn gì?



## Về những người bò sát, đang bí mật vận hành mọi thứ

Giáo sư Roland Imhoff của Đại học Johannes Gutenberg tại Mainz, Cộng hòa Liên bang Đức, muốn thấu hiểu điều gì khiến một số người lựa chọn tín ngưỡng của họ.

Cụ thể, ông đã nghiên cứu một hình thức ngoại lệ đặc biệt: những nhà lý luận thuyết âm mưu. Vì chúng ta biết rằng các lý luận âm mưu không có căn cứ thật sự, vậy tại sao nó lại quá hấp dẫn đối với một số người như vậy? Và đó là những ai?

Ông đã trích dẫn trong một nghiên cứu của mình, nhiều người tin rằng Công nương Diana vẫn còn sống, cái chết của bà là giả, cũng có người tin rằng bà đã bị ám sát. Và trong một bài nghiên cứu tương tự, những người tin rằng Osama Bin Laden đã chết trước khi đội biệt kích Navy Seal đột nhập vào tổng hành dinh của tên này dường như cũng chính là những người nghĩ rằng hân ta vẫn còn sống.

Sự thật không phải là vấn đề, không thể là như vậy. Những gì đang diễn ra đó là những nhà lý luận thuyết âm mưu đang thoả mái với tư cách người đứng ngoài cuộc và *họ đang tìm kiếm một cảm giác, không phải một sự thật logic*. Giáo sư Imhoff viết: “Việc tin vào thuyết âm mưu không phải lúc nào cũng là kết quả của việc thiếu kiểm soát trong việc lĩnh hội,

nhưng lại là một nhu cầu rất sâu về việc cần cảm thấy khác biệt.

Trong nghiên cứu của Imhoff, ông đã trình bày cho các nhà lý luận thuyết âm mưu người Mỹ, với các “sự thật” đã được ngụy trang về âm mưu liên quan đến máy phát hiện khói tại Đức. Khi ông nói với nhóm này rằng 81% dân số Đức tin vào thuyết âm mưu, họ gần như không quan tâm hay nhiệt tình như khi họ nghe rằng chỉ 19% dân số ủng hộ lý thuyết này.

Bằng cách ủng hộ những kẻ yếu thế bị bỏ qua, những nhà lý luận thuyết âm mưu đã đạt được cảm xúc mong muốn, đó là cảm giác độc nhất, một người kể chuyện dũng cảm, một kẻ ngoài cuộc.

Nhóm người này không xem mình là những kẻ gàn dở. Mỗi thành viên không có lý thuyết độc nhất, tất cả đều đơn lẻ trong cùng một lĩnh vực. Thay vào đó, họ muốn là một phần của một nhóm nhỏ, một nhóm thiểu số, một nhóm thẳng thắn có thể an ủi lẫn nhau trong khi thế giới ngoài kia phớt lờ họ. Họ có thể tìm thấy cảm giác này mỗi khi họ tụ tập với những kẻ tin vào thuyết người bò sát khác.

Đó không phải là bước nhảy vọt từ vô số các nhóm cực nhỏ mà rất nhiều khách hàng tiên phong đến từ đó.

Sớm hay muộn, mỗi người trong chúng ta sẽ trở thành (dù chỉ chốc lát) loại người tin vào những người

bò sát đang điều khiển trái đất. Chúng ta tự tìm trong chiếc ví nhỏ chứa những điều độc đáo của chúng ta.

### **Khiêm tốn và tò mò**

Một người làm marketing sẽ tò mò về những người khác, bản khoản xem những người khác đang phải vật lộn với vấn đề gì, quan tâm đến điều gì, bị thu hút bởi những giấc mơ và tín ngưỡng của họ.

Và ở người làm marketing có sự khiêm nhường để chấp nhận được sự thiếu hụt về thời gian và sự chú ý mà các khách hàng của họ phải trải qua hằng ngày.

Chẳng ai hào hứng tưởng thưởng cho bạn bằng sự chú ý của họ cả. Việc bạn mua quảng cáo chẳng đem lại cho bạn được thứ quý giá như là sự chú ý đâu.

Thay vào đó, bạn hy vọng rằng mọi người có thể trao đổi sự chú ý của họ một cách tự nguyện. Trao đổi cho thứ họ cần hoặc muốn. Trao đổi bởi họ thực sự quan tâm và bởi họ tin tưởng bạn sẽ giữ lời hứa của mình.

Không phải tất cả mọi người đều quan tâm. Nhưng nếu bạn đi đúng hướng, sẽ có đủ người quan tâm.

Đó chính là ổ khóa và chìa khóa. Bạn không phải chạy khắp nơi để tìm nhiều ổ khóa nhất có thể và tra thử vào chìa khóa của bạn. Thay vào đó, bạn sẽ tìm những người (ổ khóa) mà bạn tò mò về giấc mơ

và khao khát của họ để tạo ra cái chìa khóa phù hợp cho họ, thứ mà họ sẽ vui vẻ để trao đổi sự chú ý.

Một nhân viên cứu hộ không cần phải mời mọc một người chết đuối để ném phao cho họ. Khi bạn xuất hiện với một chiếc phao cứu sinh, nếu người đang chết đuối hiểu được tình thế nguy nan của mình, bạn không phải chạy quảng cáo để khiến họ bầu víu vào chiếc phao đó.

### **Trường hợp nghiên cứu: Vở nhạc kịch “Be more chill” – Có nhiều cách để thành công vang dội**

Hai năm sau khi gần như không có ai đến xem buổi ra mắt âm nhạc được xem là tồi tệ tại New Jersey, bản thu âm của Be more chill đã xuất hiện trên bảng xếp hạng Top 10 album đơn của Billboard với hơn 100 triệu lượt nghe sau lần thu âm đầu tiên. Be More Chill (Hãy thư giãn hơn) là bản hit không thể không xem.

Ngoại trừ Hamilton<sup>1</sup>, đây là vở nhạc kịch được yêu thích nhất thời bấy giờ, tạo ra vô số câu chuyện phỏng tác từ người hâm mộ, những bộ ảnh động và các vở kịch tại trường trung học.

Hiện tượng này đã xảy ra mà không cần đến màn ra mắt trên sân khấu kịch Broadway, tránh được

---

1. Hamilton: Một vở nhạc kịch của Mỹ về cuộc đời của người sáng lập Alexander Hamilton. (ND)

rủi ro và tốn thời gian cũng như các cuộc họp của ủy ban chuyên môn. Và chắc chắn không có những đánh giá tốt đẹp sau đêm mở màn. Charles Isherwood đã viết trên Thời báo New York: “có thể đoán trước được cốt truyện... nhạt nhẽo... và được soạn sẵn”.

Có điều là, đó không phải là một vở kịch dành cho Isherwood hay bất kỳ nhà phê bình nào khác. Nó trực tiếp hướng đến thế hệ mới chấp nhận nó, bàn luận về nó và chia sẻ nó. Claudia Cacace, một người hâm mộ tại Naples, Ý đã vẽ một số ảnh hoạt hình động. Sau này, Dove Calderwood sau khi xem những bức hình này tại thành phố Idaho Falls, bang Idaho đã thuê Claudia vẽ thêm những hình ảnh khác. Và từ đó nó có sức lan tỏa.

Mới đây, tại một buổi biểu diễn, gặp mặt và chào hỏi tại một quán cafe tại New York (buổi lễ kéo dài vài giờ đồng hồ), những người hâm mộ đến từ khắp nơi trên thế giới đã gặp gỡ những người tạo ra vở nhạc kịch. Và cũng không kém phần quan trọng, để gặp gỡ nhau.

Cũng không có gì ngạc nhiên khi sẽ có một vở nhạc kịch mới trở nên nổi tiếng nhưng lại không hề xuất hiện trên sân khấu Broadway sau đó.

### **Xe hơi dùng để làm gì?**

Cụ thể là chiếc hơi đầu tiên dành cho thanh thiếu niên dùng để làm gì?



Nó không chỉ đơn giản là nhu cầu đi lại. Xét cho cùng, một thiếu niên 15 tuổi không có nhiều nhu cầu về di chuyển. Phần lớn trong số họ trải qua những năm tháng đại học mà không cần đến xe hơi. Đó chỉ là một mong muốn, không phải một nhu cầu.

Chỉ có một vài mua sắm tạo ra thay đổi. Như trong trường hợp này, chúng ta đang nhìn thấy những thay đổi khác nhau ở những con người khác nhau.

Đối với thanh thiếu niên, chiếc xe đánh dấu sự thay đổi từ một đứa trẻ phụ thuộc thành người trưởng thành độc lập.

Đó là sự chuyển giao về vị thế, về nhận thức và về quyền lực. Nó mang ý nghĩa rộng hơn chỉ là bốn cái bánh xe.

Đối với bậc phụ huynh, nó tạo ra thay đổi từ có quyền chi phối con cái mình thành trao cho quyền tự do và trách nhiệm. Và sau đó sẽ là những cuộc trao đổi quan trọng về độ an toàn, về tính kiểm soát và về vị thế xã hội.

Hàng xóm sẽ nói gì? Chúng ta sẽ nói những gì với bản thân mình về độ an toàn, về tính tự chủ, về cơ hội và cả việc bọn trẻ ôm hôn nhau trong xe?

Tất những thay đổi này chính là cốt lõi của quyết định mua xe hơi. Khi một nhà thiết kế, người làm marketing và cả nhân viên kinh doanh nhìn thấy những thay đổi này diễn ra, họ tạo ra nhiều giá trị hơn

bởi họ đã nghĩ đến những vấn đề này ngay từ khi thiết kế sản phẩm.

### **Quá nhiều lựa chọn**

Hình thức marketing công nghiệp lỗi thời được xây dựng cho những người trả tiền mua quảng cáo, nó nhắm đến những khách hàng của họ, chứ không phải vì họ. Trong khi marketing truyền thống lại sử dụng phương pháp tạo áp lực, mối nể, chuyển hướng và bất kỳ phương pháp cưỡng chế có sẵn để thúc đẩy doanh số bằng cách giành giật khách hàng, để bán được hàng và thu được tiền.

Khi khách hàng không còn lựa chọn nào khác nhưng vẫn lắng nghe và trung thành với bạn, khi chỉ có ba kênh tivi, duy nhất một hàng tạp hóa trong thị trấn, với chỉ số ít lựa chọn, “cuộc đua giảm giá xuống đáy” là cuộc cạnh tranh buộc phải giành chiến thắng.

Những khách hàng được trao quyền mới phát hiện ra rằng những thứ nhìn như mớ hỗn độn trên thị trường thực ra lại là lựa chọn. Bởi khách hàng nhận ra rằng có vô số lựa chọn, những lựa chọn thay đổi liên tục. Đối với người làm marketing, điều này giống như đang cố bán cát trên sa mạc vậy.

Có một triệu cuốn sách được xuất bản mỗi năm.

Hơn 500.000 bộ sách được bán trên Amazon.

Nhiều huấn luyện viên, khóa học và các câu lạc bộ mà còn chưa từng nghĩ đến chữ dừng nói thuê hay tham gia vào.

Bị ngập trong vô vàn lựa chọn, phần lớn là được chào mời bởi những người đơn giản là ích kỷ, người tiêu dùng không có gì lạ khi quyết định tránh xa.

### **Định vị như là một dịch vụ**

Trong một thế giới mà chúng ta có quá ít thời gian, quá ít không gian nhưng lại quá nhiều lựa chọn, vậy chúng ta chọn lựa như thế nào?

Đối với những người chúng ta muốn phục vụ, họ cảm thấy dễ dàng hơn khi đóng sập tất cả mọi thứ và chọn không giải quyết gì cả. Nếu cảm thấy tất cả các lựa chọn đều có thể sai, tốt hơn là không làm gì. Nếu thế giới tràn ngập những hứa hẹn và quảng cáo cường điệu, đừng tin điều gì cả.

Những người làm marketing có thể lựa chọn đứng về một thứ gì đó. Thay vì nói: “Bạn có thể chọn bất kỳ ai và chúng tôi chính là những người đó”, người làm marketing có thể bắt đầu với những khán giả đáng để phục vụ, bắt đầu từ nhu cầu, mong muốn và ước mơ của họ và sau đó tạo ra sản phẩm chỉ dành cho đối tượng khán giả này.

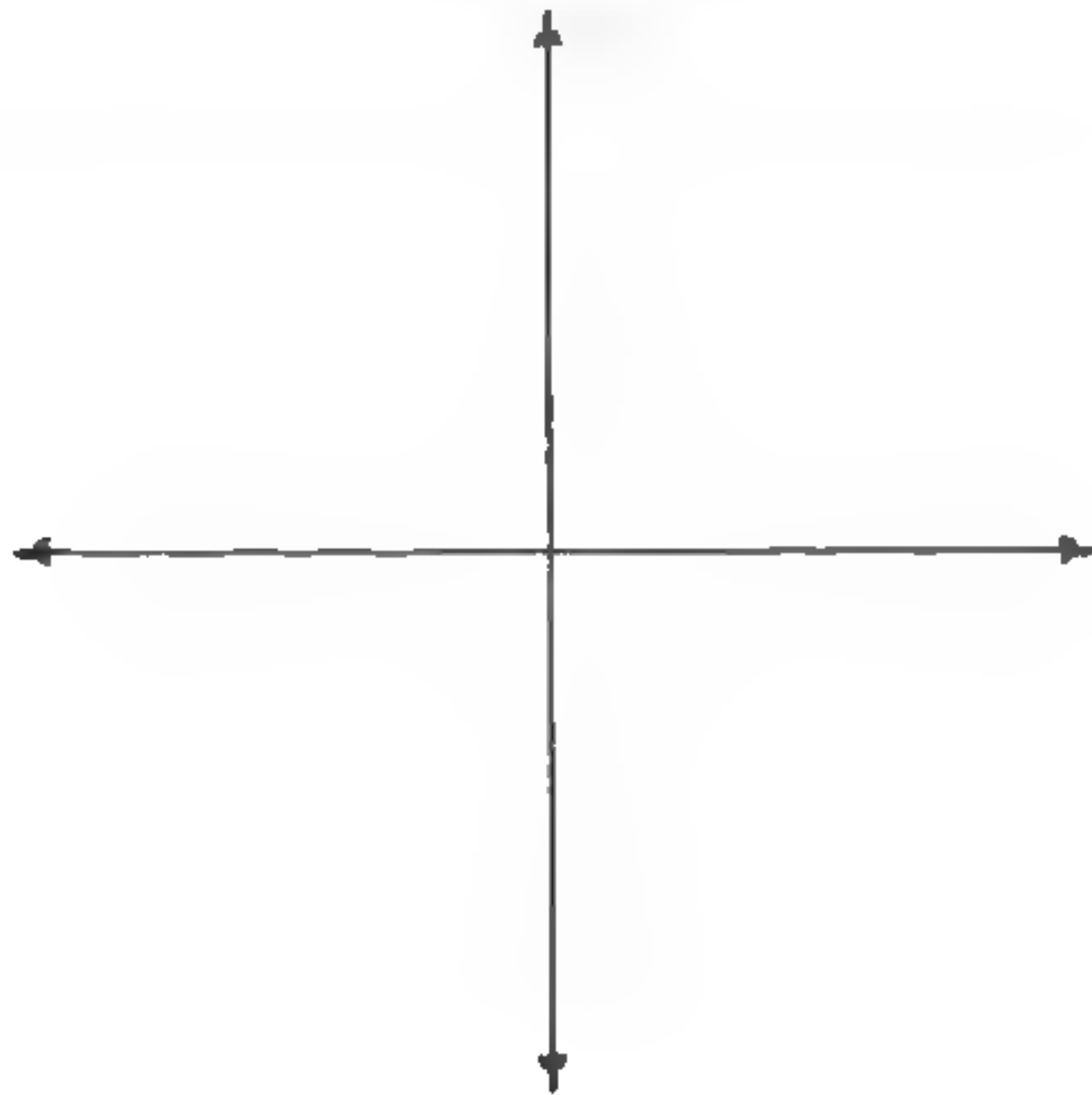
Điều này bao gồm cả việc đi đến những ranh giới.

Và tìm ra điểm giới hạn.

Đứng về một thứ gì đó, không phải tất cả.

Phương pháp là: vẽ một trục XY đơn giản.

Mọi lựa chọn khả thi đều được vẽ trên đồ thị. (Tôi chưa gọi đó là những đối thủ và bạn sẽ biết tại sao). Tất cả từ khoai tây chiên trong một siêu thị cụ thể, các loại hình chăm sóc cho một cái lưng đau hay những tổ chức tâm linh trong một thị trấn nhỏ.



Vẽ hai trục. Trục ngang là X và trục dọc là Y.

Với mỗi trục, chọn một số thứ mọi người quan tâm. Có thể là tính tiện dụng, giá cả, lành mạnh, chất lượng, độ phổ biến, kỹ năng hoặc tính hiệu quả.

Ví dụ: Có sáu cách để giao nhận kim cương tại một thị trấn nhỏ. Trên một trục ta có tốc độ và trên trục khác ta có mức độ an ninh. Hóa ra cả một chiếc

xe bọc thép và dịch vụ bưu chính đều vui vẻ đảm bảo cho chiếc phong bì nhỏ chứa kim cương, nhưng một hình thức là mất nhiều thời gian hơn, còn cách khác lại chỉ mất một buổi chiều.



Nếu bạn không quan tâm về mức độ an ninh, dịch vụ điện tín bằng xe đạp thậm chí còn nhanh hơn. Và nếu bạn không quan tâm về thời gian hay độ an toàn thì một con tem là đủ.

Phép màu trong việc định vị các ranh giới của trục XY đó là xác định rằng mỗi lựa chọn đều có thể phù hợp, tùy thuộc vào điều bạn tìm kiếm. Bạn có thể thấy được biểu đồ này khác hoàn toàn nếu một trục bị thay đổi theo các tiêu chí tính tiện dụng, chi phí, tác động môi trường hoặc khả năng mở rộng không?



Các tiếp cận tương tự có thể phù hợp đối với khoai tây chiên với các tiêu chí: đất đỏ, địa phương, sấy, thêm gia giảm, cực dày, rẻ... hoặc đối với Walmart, Zales và Tiffany là giá cả, tính tiện dụng, địa vị và mức độ khan hiếm. Hoặc một con tàu du lịch và một chuyên cơ riêng. Hay là một chiếc xe Ford, một chiếc Tesla hoặc một chiếc McLaren. Chúng ta không có hứng thú nhiều về những tính năng vì chúng ta quan tâm hơn đến cảm xúc mà tính năng đó tạo ra.

Dưới đây là một số trục để bạn lựa chọn. Vì bạn hiểu rõ không gian của bạn hơn tôi, tôi chắc rằng bạn có thể nảy ra ý kiến với một vài tính năng khác.

Speed	Tốc độ
Price	Giá cả
Performance	Hiệu năng
Ingredients	Thành phần
Purity	Sự trong sạch
Sustainability	Độ bền
Obviousness	Sự rõ ràng
Maintenance costs	Chi phí bảo trì
Safety	Độ an toàn
Edginess	Sự bộc mình
Distribution	Hệ thống phân phối

Network effect	Hiệu ứng mạng
Imminence	Khả năng sắp xảy ra
Visibility	Tính minh bạch
Trendiness	Tính hợp thời
Privacy	Tính riêng tư
Professionalism	Trình độ nghiệp vụ
Difficulty	Trò ngại
Elitism	Sự ưu tú
Danger	Mức độ nguy hiểm
Experimental	Sự thử nghiệm
Limited	Hạn chế
Incomplete	Không đầy đủ

Sau khi bạn chọn một tiêu chí với hai điểm giới hạn cho trục X, hãy tìm một điểm khác biệt cho trục Y. Vẽ các tùy chọn của khách hàng lên biểu đồ.

Bây giờ bạn có một biểu đồ về cách sắp xếp các lựa chọn. Một biểu đồ mà một người bận rộn có thể sử dụng để tìm ra giải pháp đối với vấn đề của mình.

Vài món khoai tây chiên thì được marketing là thực phẩm lành mạnh và hữu cơ. Một số khác là mang nét truyền thống và sự hài lòng. Một số nữa là chi phí thấp và được tiêu thụ rộng rãi.

Những người làm marketing luôn phải làm việc này. Khi David Ogilvy và Rosser Reeves (và có thể là cả Don Draper) thực hiện các quảng cáo vào những năm 1950, họ tìm ra một lỗ hổng trên thị trường và sau đó rút đơn giản, tạo ra những lời hứa hẹn và tính năng có thể lấp đầy lỗ hổng đó. Một loại xà phòng là dành cho những người thích sự sạch sẽ, còn loại khác là dành cho những ai muốn không bị khô da. Nó không quan trọng nếu như những bánh xà phòng đều như nhau, vì chúng tự “định vị” chính mình. Và sau đó với tư cách là những người tiên phong trong lĩnh vực marketing Jack Trout và Al Ries vượt qua giới hạn, thử thách những người làm marketing là phải định vị làm sao để dẫn thương hiệu đối thủ vào một góc tường trong khi làm sao để giữ một vị trí cho thương hiệu của mình.

Tất cả đều tốt thôi, nhưng sẽ không trụ được lâu, không phải trong một thế giới đầy rẫy sự cạnh tranh. Thay vào đó, chúng ta có thể nghĩ về hành trình để vượt trội hơn như sau:

- ▶ Các hứa hẹn đó là đúng và chúng ta sẽ tiếp tục nỗ lực hơn trong mọi hành động của mình.
- ▶ Các lời hứa hẹn hào phóng vẫn tồn tại như một loại hình dịch vụ dành cho khách hàng.

Ví dụ, một giáo viên âm nhạc địa phương cần bắt đầu không chỉ đơn thuần là: “Tôi là người địa

phương”, bởi vì, như tất cả chúng ta đều biết, có những giáo viên khác cũng là người địa phương. Hơn nữa, “Tôi dạy giỏi” và “tôi sẽ không mắng mỏ con bạn đâu”, hiếm khi có giá trị.

Nhưng nếu người giáo viên nói rằng: “Tôi nghiêm túc, các sinh viên của tôi cũng cần phải nghiêm túc, đó là yêu cầu bắt buộc”, nó sẽ nằm trên một trục trên đồ thị, và “sinh viên của tôi giành chiến thắng trong các cuộc thi âm nhạc” là một trục khác. Thật bất ngờ, bạn có một giáo viên giỏi định hướng và đáng để bạn trả thêm tiền.

Đây có phải là giáo viên tôi mong muốn theo học? Hoàn toàn không. Người giáo viên này không dành cho tôi mà dành cho bậc phụ huynh những người xem phòng tập nhạc là hình mẫu của việc xây dựng nhân cách và dành cho sinh viên, những người xem âm nhạc là một cuộc thi đấu thì điều này chính xác là những gì họ muốn.

Và khi đó người giáo viên thấy trước được viễn cảnh công việc được vẽ ra cho mình. Bởi vì sự thực là, anh ta sẽ phải nghiêm khắc hơn và chuyên nghiệp hơn những giáo viên khác. Anh ta phải đưa ra quyết định khó khăn khi đuổi những sinh viên không đủ nghiêm túc. Và anh ta phải đủ kiên trì với những đội ngũ sinh viên thực sự muốn giành chiến thắng trong các cuộc thi.

Cách đó vài con phố, một giáo viên lại có một vị trí khác hoàn toàn trên đồ thị. Cô có thể giảng dạy cho toàn bộ sinh viên, tập trung vào trải nghiệm, không cần ghi chép. Cô có thể từ chối tham gia các cuộc thi nhưng thay vào đó lại lên giáo án cho một bài thực hành trên nền tảng của sự liên kết và sự hào phóng.

Cả hai giáo viên với những người khác nhau lại có cách xử lý khác nhau. Họ không cạnh tranh, họ đơn giản là cùng trên một bảng vẽ hai trục.

### **Lựa chọn trực của bạn, lựa chọn tương lai của bạn**

Khi nhìn vào danh sách những tiêu chí sẵn có, bạn sẽ cố chọn những thứ mà phần lớn mọi người đều quan tâm. Xét cho cùng, chọn ra thứ để làm cho tốt nhất không dễ dàng, thật ngớ ngẩn để chọn thứ mà ít ai quan tâm. Tốt hơn hết, chúng ta nghĩ là chọn ra thứ gì phổ biến.

Nếu là bạn, chắc chắn bạn sẽ chọn một góc phần tư đông đúc. Và không dùng đến sự diệu kỳ của quảng cáo, cũng thật khó khăn để phát triển trong một góc phần tư đông đúc này. Khách hàng của bạn không biết phải làm gì (do quá nhiều lựa chọn), vì vậy họ chẳng làm gì cả.

Lựa chọn thay thế là tạo ra góc phần tư của riêng mình, vẽ ra hai trục đã được cân nhắc kỹ, xây dựng



một câu chuyện có thật giúp giữ lời hứa của mình, đặt mình vào vị trí mà bạn chính là sự lựa chọn hiển nhiên nhất.

Những người khác, những thương hiệu tầm trung hoặc nổi tiếng lựa chọn các trục tương ứng, tất cả các thương hiệu này được gộp chung lại với nhau. Họ là Oldsmobile, Plymouth và Chevrolet cùng phần còn lại là của tầng lớp vô sản không thay đổi.

Còn bạn, bạn thì đang làm thứ mà mình tin tưởng, thứ niềm tin chỉ thuộc về bạn và có lẽ, chỉ là có lẽ, có những khách hàng đang chưa được phục vụ đúng mức đang đợi bạn, chỉ cần được kết nối với bạn và để sau đó họ lan truyền về bạn.

### **Quá nhiều lựa chọn**

Phần mềm, nước hoa, bảo hiểm, các ứng cử viên, các tác giả, thiết bị, huấn luyện viên, các quỹ từ thiện và các nhà bán lẻ - thương hiệu đều ở khắp mọi nơi. Bạn sẽ chọn thương hiệu nào, nếu bạn có thể lựa chọn một trong số đó tương ứng với một trong các cảm xúc sau đây?

An toàn

Trách nhiệm

Đẹp

Thông minh

Sức mạnh

Được kết nối

Giá trị

Sành điệu

Nếu những người làm marketing làm đúng bốn phần công việc của mình, họ sẽ phải khiến những lựa chọn này dễ dàng hơn cho bạn.

### **Mọi người đang chờ đợi bạn**

Khách hàng vẫn chưa hay biết về điều đó. Họ đang chờ đợi, những vượt trội mà họ có thể mừng tưng ra nhưng không kỳ vọng.

Họ đang chờ đợi bạn đề nghị một mối quan hệ, một khả năng để nhìn và được nhìn thấy.

Và họ vẫn đang chờ đợi áp lực của sự có thể, năng lực khiến mọi thứ tốt đẹp hơn.

### **Quyền tự quyết của bạn**

Bạn có quyền thay đổi câu chuyện của mình. Bạn có thể sống một cuộc đời khác, một cuộc đời xoay quanh những người bạn mong muốn phục vụ.

Bạn có quyền thay đổi cách sử dụng một ngày của mình như thế nào. Ví dụ: bạn có thể thuê ngoài các công việc và lấy can đảm để lao động cảm xúc. Bạn có thể liêu lĩnh làm những gì người khác không làm.

Theo tôi biết, những người làm marketing mệt mỏi nhất là những người xem đó là điều đương nhiên bởi họ làm trong ngành công nghiệp X, họ không có quyền tự quyết.

Và vì những nhà môi giới bất động sản tranh giành những mẫu quảng cáo đăng tin và thực hiện chính xác những gì nhà môi giới khác làm.

Còn những người làm marketing được phẩm chạy các quảng cáo khá chung chung nên nó đã ảnh hưởng theo dây chuyền đến các bác sĩ, thay vì nhận ra họ thực sự có bao nhiêu lựa chọn.

Và vì chúng ta mãi miết chạy theo sự quay cuồng trên Facebook, thúc đẩy các bài đăng rồi đếm lượt theo dõi và sáng tạo ra nhiều nội dung hơn với hy vọng được chú ý. Có rất nhiều cách khác nữa để tạo ra ảnh hưởng và có được sự tin cậy.

Phần lớn những công cụ marketing mà chúng ta đang coi là hiển nhiên đã từng là những thứ rủi ro chỉ vài thế hệ trước thôi. Cần loại bỏ những thứ không còn cần thiết nữa và thay thế nó bằng các công cụ hữu ích hơn.

### **Quyền tự quyết vì điều tốt đẹp hơn**

Sau khi tủ lạnh trở nên phổ biến, không còn lý do chính đáng nào để tiếp tục thuê những người giao đá nữa cả. Người giao đá không còn đủ tốt để chúng ta trả tiền nữa.

Siêu thị ra đời khiến sự hữu ích của nhân viên giao sữa không còn nữa.

Và bây giờ chúng ta có thể tận dụng tất cả những thay đổi lớn lao đang có để làm những gì trước đây

chúng ta từng làm (tất cả đều nằm trong đầu ngón tay chúng ta phải không?) và sử dụng lợi thế đó để định nghĩa lại thứ tốt hơn.

Bởi tốt hơn là điều thị trường của chúng ta đang chờ đợi.

Hãy cân nhắc về nhà môi giới bất động sản, người từng có thói quen thu gom thông tin. Nếu bạn không thuê một nhà môi giới, bạn sẽ không có thông tin về những gì bạn đang tìm kiếm. Ngày nay, trong một thế giới mà Zillow<sup>1</sup> có danh sách của 110 triệu ngôi nhà đang rao bán trên toàn nước Mỹ, những người ngồi tại nhà dường như phải truy cập vào lượng thông tin ít nhất là tương đương với nhà môi giới từng thu thập.

Nếu chỉ đơn thuần bảo vệ những thứ sẵn có, trở thành một thứ án ngữ, thì nó sẽ là một cuộc đua phí sức để nỗ lực đi đầu trong nền công nghệ và luồng thông tin đang phát triển nhanh chưa từng có.

Nhưng tốt hơn sẽ trông như thế nào? Không dành cho bạn mà là dành cho khách hàng của bạn?

Sự thay đổi này đúng cho phần lớn chúng ta. Ngày nay, đa số công việc được kết nối mạng, được tự động hóa và đáng tin cậy. Năm 1994, tôi cần một đội ngũ gồm 8 kỹ sư và ngân sách hàng triệu đô-la để gửi

---

1. Zillow: Công ty cơ sở dữ liệu bất động sản trực tuyến được thành lập năm 2006. (ND)

email đến một triệu người. Ngày nay, bất kỳ ai cũng có thể làm điều đó với 9 đô-la một tháng sử dụng giải pháp Feedblitz.

Một thập kỷ trước, chúng ta cần một đội ngũ các nhà xuất bản, những nhà môi giới in ấn và đại diện bán hàng tận tâm để đưa một cuốn sách có mặt trên toàn quốc. Ngày nay, một người thông minh có thể xuất bản một cuốn Kindle qua một tệp tin kỹ thuật số.

Chúng ta khiến cho việc “làm” trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết và đó chính là lý do chúng ta cần phải đẩy công việc của mình đi ra ngoài cho ai đó làm và tập trung toàn bộ sức lực của mình để tạo ra thay đổi.

### **Điều cuối cùng về thấu hiểu**

Chúng tôi không thể giả mạo quan điểm, giấc mơ và nỗi sợ hãi của mình. Và bạn cũng vậy.

Trong giới chính trị, có lịch sử lâu đời về những người tin rằng những người ở “phía bên kia” không thực sự ý thức được mình nói gì. Rằng Barry Goldwater và Jane Fonda chỉ đang diễn kịch. Rằng những người theo thuyết vô thần thật sự, trong thâm tâm họ, tin vào Chúa và những người truyền giáo gần như đang cố để đưa ra luận điểm chứ không phải nhấn mạnh vào tín ngưỡng thực sự của mình.

Điều tương tự cũng xảy ra với những người dùng máy tính Mac so với những người chuộng dòng



lệnh của Linux hay với những người đam mê toán học so với những người khẳng khẳng cho rằng họ không thể làm toán.

Chúng ta giả thiết rằng một ai đó không thể tin là họ không thể làm toán.

Hoặc họ không thể ủng hộ chính sách diên rồ đó. Hoặc ăn đồ ăn như vậy là có chủ đích cả.

Chúng ta không bịa đặt điều này. Khách hàng của bạn cũng không. Những người ủng hộ đối thủ của bạn lại càng không.

Nếu chúng ta có thể chấp nhận rằng mọi người trân trọng việc họ sẽ trở thành ai thì sẽ dễ hòa đồng với họ hơn. Đừng cố thay đổi họ, đừng khiến họ thừa nhận rằng họ đã sai. Chỉ đơn giản là hòa hợp cùng với họ, tạo cơ hội để kết nối với họ, để lồng ghép câu chuyện của chúng ta vào những gì họ thấy và gửi gắm niềm tin của chúng ta vào những gì họ nghe.

## Chương 6

# HƠN CẢ CÂU CHUYỆN SẢN PHẨM/ DỊCH VỤ THÔNG THƯỜNG

### Vấn đề là thứ đầu tiên

Những người làm marketing hiệu quả không bắt đầu bằng một giải pháp, thứ sẽ khiến họ thông minh hơn những người khác. Thay vào đó, hãy bắt đầu với một nhóm người mà chúng ta muốn phục vụ, với một vấn đề nhóm này đang tìm cách giải quyết và một sự thay đổi mà họ muốn tạo ra.

Có một kẻ hờ trên thị trường, nơi phiên bản tốt hơn của bạn có thể tạo ra sự thay đổi đáng hoan nghênh. Không phải là thay đổi mang tính chiến thuật. Không phải là một lỗ khoan ba phân hay thậm chí là một mũi khoan ba phân. Không, chúng ta có thể thay đổi ai đó dựa trên mức độ cảm xúc.

Chính động lực của chúng ta mới tạo ra sự khác biệt. Một cơ hội để làm những điều tốt hơn cho những người chúng ta muốn phục vụ.

Tất nhiên, bạn đang có một động lực: để phục vụ mọi người theo cách họ cần (hoặc muốn). Đó là cơ hội cho mỗi chúng ta lựa chọn một hướng đi và theo đuổi nó, không phải vì lợi ích cá nhân bạn, mà vì những gì nó có thể mang lại cho người khác.

### **Nó có hiệu quả không?**

Năm 1906, tiền thân của Cục quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ (FDA) được thành lập để loại bỏ các sản phẩm về cơ bản là gây nguy hiểm. Tức giận về các sản phẩm như Berry's Freckle Ointment, một loại mỹ phẩm có khả năng khiến bạn bị bệnh, hay loại mascara LashLure, có thể gây ra hơn chục loại mù lòa khác nhau, buộc chính phủ phải hành động.

Cho đến năm mươi năm sau, chất lượng sản phẩm vẫn là một trò may rủi. Liệu có ai biết khi nào xe của mình sẽ bị hỏng?

Ngày nay, chúng ta xem đó là điều hiển nhiên. FedEx thực sự giao trên 99% các gói hàng của mình đúng hạn. Xe ô tô không tự nhiên hỏng được. Việc trang điểm không phải lúc nào cũng gây mù lòa. Trình duyệt web của bạn hiếm khi bị sập, điện gôn như không bao giờ bị cắt và du lịch hàng không an toàn hơn bao giờ hết.

Tuy nhiên, dường như vẫn có một số ngoại lệ kỳ lạ khi chúng ta không ngừng bàn luận về việc phải

trở nên giỏi hơn nữa trong nghề của mình. Có nhiều người giỏi trong nghề của bạn. Rất giỏi là đằng khác và có lẽ là ngang cơ với bạn.

Tôi hoàn toàn tôn trọng những gì bạn đã làm và kỹ năng của bạn, nhưng như vậy vẫn chưa đủ.

Chất lượng, chất lượng của việc đáp ứng chỉ tiêu là bắt buộc, nhưng vậy thì chưa đủ.

Nếu bạn chưa thể đáp ứng được yêu cầu về chất lượng, thì cuốn sách này không giúp ích nhiều cho bạn. Nếu bạn có thể, thật tuyệt vời, xin chúc mừng bạn. Bây giờ, hãy gạt góc nhìn đó sang một bên trong một phút và nhớ rằng hầu như ai cũng có thể làm được điều này.

### **Nỗi đau của hàng hóa thông thường**

Nếu bạn làm ra thứ gì đó mà người khác cũng làm, nếu đó là những thứ chúng tôi có thể tìm thấy trên Upwork, Amazon hoặc Alibaba thì bạn chắc hẳn đang có những niềm đau.

Đó là nỗi đau khi biết rằng nếu bạn tăng giá hàng hóa của mình chỉ để nhận lại số tiền thỏa đáng với công sức bạn đã bỏ ra, thì chúng tôi sẽ đi nơi khác và mua nó với giá rẻ hơn.

Khi giá của mọi mặt hàng chỉ cách nhau một lần nhấp chuột, chúng tôi không hề ngại ngần làm điều đó.

Thật dễ dàng khi bán kem trên bãi biển vào mùa hè. Xây đắp những mong đợi của mọi người, kết nối đến những hy vọng và ước mơ của họ, giúp họ nhìn xa hơn, đó là công việc khó khăn mà chúng ta đã chấp nhận khi làm nghề.

Từ nay trở đi, khách hàng của bạn sẽ biết nhiều hơn những gì bạn biết về đối thủ cạnh tranh của mình. Do đó, hàng hóa của bạn dù tốt, dù bạn có nỗ lực đến đâu thì vẫn không đủ.

**“Bạn có thể chọn bất kì ai và chúng tôi có thể nằm trong số đó”**

Hãy tưởng tượng chỗ đứng của một người đánh giày tại khu trung tâm.

Một cách tiếp cận đó là tìm vị trí tốt nhất mà bạn có thể để đưa ra đề nghị đánh giày cho ai đó cần một đôi giày bóng loáng.

Có một số vấn đề với cách tiếp cận này.

Đầu tiên, nếu ai đó có thể đánh giày tương tự như cách của bạn, thì một đối thủ cạnh tranh ở quanh đó sẽ cướp mất của bạn một nửa doanh thu hoặc hơn thế, nếu họ giảm giá.

Thứ hai, và quan trọng hơn, không ai cần đôi giày của họ bóng loáng. Đó là một mong muốn, không phải nhu cầu.

Vậy tại sao ai đó cần bạn tâm?



Có lẽ khách hàng đó muốn trông ưa nhìn, trông giống bố mình, hoặc giống Michael Jackson; nó khiến anh ta cảm thấy thoải mái, tự tin hơn, dường như để góp phần và tạo cảm giác uy quyền hơn.

Có lẽ nó dành cho ai đó thích vị thế có ai đó đang chờ để phục vụ mình. Mỗi tuần một lần, anh ta được ngồi trên ngai vàng, kèm theo một người thợ đánh giày quần áo chỉnh tề và lễ phép đang nỗ lực vì vẻ ngoài của anh ta.

Có lẽ nó là một tín hiệu. Rằng có thể anh ta không quan tâm đến vấn đề này trừ việc những người như anh ta làm những thứ như thế này. Không phải đôi giày bóng loáng nào cũng được. Phải là đôi giày bóng loáng, tại chỗ đó, được làm bởi người thợ đánh giày đáng kính đó.

Tất cả sự cải tiến, câu chuyện và sự biến hình này đều sẽ hiện hữu với người thợ đánh giày ngay khi anh ta quyết định tạo ra sự khác biệt.

Biết được đây là câu chuyện mà khách hàng của bạn tự kể cho chính mình thì vẫn chưa đủ. Bạn vẫn phải tác động lên câu chuyện đó, mở ra triển vọng và sắp xếp toàn bộ trải nghiệm xung quanh câu chuyện đó.

Đây là công việc giúp mọi người hiểu được rằng bạn đặc biệt và đây là công việc khiến mọi thứ tốt đẹp hơn.

## **Khi biết mình ủng hộ điều gì, bạn không cần phải ganh đua**

Bernadette Jiwa viết hơn chục cuốn sách tuyệt vời về nhân tính hóa nghề marketing vốn đã bị công nghiệp hóa quá nhiều.

Trong cuốn *Story Driven* (tạm dịch: Để câu chuyện dẫn dắt), Jiwa đưa ra quan điểm rõ ràng nếu chỉ cố gắng lấp kín một lỗ hổng trên thị trường, thì chúng ta sẽ thất bại cùng với vòng xoay của việc nhìn trước ngó sau. Chúng ta không có gì ngoài một sản phẩm chung chung đang trong quá trình sản xuất, luôn phải đề phòng các đối thủ cạnh tranh. Chúng ta không có lựa chọn nào ngoài việc bị dẫn vào thế bí, tập trung vào việc duy trì hoặc có lẽ làm gia tăng thị phần của chúng ta dần dần.

Phương pháp thay thế là tìm, xây dựng và mang về câu chuyện của bạn, vòng cung của sự thay đổi mà bạn muốn tạo ra. Đây là một định hướng mang tính sáng tạo, dựa trên các khả năng chứ không phải bị giới hạn bởi sự thiếu thốn.

Bây giờ bạn đã chọn được khách hàng của mình, vậy bạn muốn đưa họ đến đâu?

Bernadette chia sẻ mười điều mà những câu chuyện thú vị thường có; nếu câu chuyện mà bạn tự kể cho chính mình (và những người khác) không có những điều này, bạn có thể cần phải đào sâu suy nghĩ

để tìm một câu chuyện hay hơn, chân thật hơn và mang lại hiệu quả hơn. Những câu chuyện thú vị sẽ:

1. Kết nối chúng ta hướng tới mục tiêu và tầm nhìn cho sự nghiệp hoặc kinh doanh của chính mình.
2. Cho phép chúng ta ca ngợi những thành công của mình bằng cách ghi nhớ làm thế nào chúng ta có được như ngày hôm nay.
3. Hiểu rõ hơn về giá trị độc nhất vô nhị của chính chúng ta và điều gì tạo ra khác biệt của chúng ta trên thị trường.
4. củng cố các giá trị cốt lõi của chúng ta.
5. Giúp chúng ta hành xử ngay thẳng và đưa ra quyết định dựa trên giá trị.
6. Khuyến khích chúng ta phản hồi khách hàng thay vì phản ứng với thị trường.
7. Thu hút khách hàng muốn ủng hộ việc kinh doanh mà mang lại hoặc đại diện cho các giá trị của họ.
8. Tạo dựng lòng trung thành của khách hàng với thương hiệu và mang đến cho họ một câu chuyện để kể.
9. Thu hút các nhân viên có cùng chí hướng theo ý chúng ta.
10. Giúp chúng ta giữ sự nhiệt huyết và tiếp tục làm công việc mà mình tự hào.

## **Nhưng câu chuyện của bạn là một cái móc câu về trách nhiệm**

Và bạn đang mang trên mình cái móc câu trách nhiệm đó.

Khi bạn kể một câu chuyện, khi bạn cam kết muốn giúp mọi người thay đổi, đồng hành cùng họ ở khắp mọi nơi, thì tức là bạn đã tự gắn cho mình cái móc câu đó.

Cái móc câu thúc đẩy bạn phải hoàn thành lời hứa và chịu trách nhiệm cho những gì sắp tới. Chính vì trách nhiệm như vậy nên cũng không có gì ngạc nhiên khi chúng ta lựa chọn tạo ra những sản phẩm trung bình cho những người bình thường? Nếu tất cả những gì bạn mang lại là một lựa chọn khác thì đó là một con đường ít rủi ro hơn. Vậy nên làm hay không làm là do bạn tự quyết.

Mặt khác, marketing tuyệt vời là một việc hào phóng và táo bạo khi nói: “Tôi có một lựa chọn tốt hơn; hãy đi cùng tôi”.

### **Trường hợp nghiên cứu: Stack Overflow tốt hơn**

Nếu bạn là một lập trình viên, hẳn bạn đã ghé thăm Stack Overflow<sup>1</sup>. Đây là một công ty làm ăn có lãi với trên 250 nhân viên, xử lý hàng triệu lượt truy

---

1. Stack Overflow là một trang web câu hỏi và trả lời cho các lập trình viên. (ND)

cập mỗi tuần. Nếu bạn có một câu hỏi, chắc hẳn câu hỏi của bạn đã được trả lời trên một trong những diễn đàn của họ.

Stack Overflow giúp các lập trình viên tiết kiệm thời gian và công sức và nó cũng là một dự án tâm huyết của hàng nghìn tình nguyện viên đóng góp nội dung.

Làm thế nào nhà sáng lập Joel Spolsky của Stack Overflow lại có thể xây dựng được một thứ tốt đẹp như vậy?

Vào những năm đầu thập niên 2000, có một diễn đàn lập trình có tên là Experts Exchange. Mô hình hoạt động của họ rất đơn giản và rõ ràng. Họ xây dựng các câu trả lời cho các câu hỏi lập trình phổ biến và bạn phải trả tiền để đọc chúng. Phí thành viên là 300 đô-la một năm.

Để xây dựng việc kinh doanh, họ bắt đầu từ một lĩnh vực còn khan hiếm. Bạn được đọc các câu hỏi miễn phí nhưng sẽ phải trả tiền nếu muốn xem câu trả lời.

Để thu hút lượng truy cập, họ đã đánh lừa các robot tìm kiếm lúc đó còn đang thô sơ của Google bằng cách hiển thị những câu trả lời (giúp họ có lượng truy cập từ công cụ tìm kiếm cao), nhưng khi mọi người tiếp cận, họ lại thay đổi thông tin, ẩn câu trả lời cho đến khi mọi người đăng ký làm thành viên.



Experts Exchange<sup>1</sup> tạo ra lợi nhuận từ sự khó chịu.

Joel đã làm việc với người đồng sáng lập của mình, lập trình viên Jeff Atwood, để đưa ra một cách tiếp cận khác biệt: hiển thị cả câu hỏi và câu trả lời, nhưng kiếm tiền bằng quảng cáo tìm kiếm việc làm. Rốt cuộc, còn nơi nào tốt hơn để tìm được các nhà lập trình xuất sắc hơn là một website nơi các lập trình viên giỏi nhất truy cập để đặt câu hỏi và đưa ra câu trả lời?

Cũng trong thời gian này, Joel phát hiện ra rằng làm ra một sản phẩm tốt hơn có nghĩa là cư xử với những người khác nhau theo những cách khác nhau, kể những câu chuyện cho mỗi nhóm đối tượng phù hợp với thế giới quan và nhu cầu của nó.

Đối với các lập trình viên đang vội vã, Joel khiến việc tìm một câu hỏi và câu trả lời tốt nhất trở nên dễ dàng. Các câu trả lời được xếp hạng dựa trên chất lượng, vì vậy họ sẽ không lãng phí thời gian.

Joel nhận ra rằng cho mỗi một người trả lời câu hỏi, sẽ có một nghìn người muốn đặt câu hỏi. Thay vì cố tình làm những người đặt câu hỏi khó chịu, Joel tránh ra một bên và cho họ thứ họ cần.

---

1. Experts Exchange là một trang web dành cho những người làm các công việc liên quan đến công nghệ thông tin để hỏi và trợ giúp về công nghệ. (ND)

Nhưng những người trả lời thì khác. Đối với họ, Joel đã xây dựng một cộng đồng, một hệ thống bảng xếp hạng, cho phép họ tạo dựng danh tiếng theo từng cấp độ và được đền đáp bằng sự ảnh hưởng đối với cộng đồng.

Và những người đăng tuyển dụng cũng khác. Họ muốn một hình thức tự phục vụ, nhanh chóng và hiệu quả để tìm ra những người giỏi nhất. Không phải kiểu bán hàng o ép hay gây mất tập trung.

Joel không muốn áp đặt khuôn mẫu của riêng mình lên một trang cá nhân mà đặt mục tiêu là tồn tại để phục vụ, khiến mọi thứ hiệu quả hơn, kể cho mọi người một câu chuyện mà họ muốn và cần nghe.

Và Joe đã xây dựng được những điều tốt đẹp hơn và để cho người dùng trung thành không chỉ lan truyền sự tốt đẹp đó mà còn làm điều mà những người ngoài cuộc cứ nghĩ đó là một phần công việc phải làm của nhóm Stack Overflow.

**Tốt hơn phụ thuộc vào người dùng, không phụ thuộc vào bạn**

Google tốt hơn.

Google tốt hơn Bing và tốt hơn Yahoo!

Tốt hơn ở điểm nào?

Các kết quả tìm kiếm rõ ràng không tốt hơn là bao.

Bản thân việc tìm kiếm cũng không nhanh hơn quá nhiều.

Điểm tốt hơn là chính là ô tìm kiếm không khiến bạn cảm thấy mình ngốc nghếch.

Yahoo! đã có 183 liên kết trên trang chủ của họ. Google chỉ có hai. Nó nói lên sự tự tin và rõ ràng. Bạn không thể phủ nhận điều đó.

Vì vậy, với một số người, Google tốt hơn.

Nhưng hiện nay, DuckDuckGo lại tốt hơn. Bởi nó không phải là một phần của một công ty lớn, nó không theo dõi bạn. Và bởi vì nó khác biệt.

Vì vậy, với một số người DuckDuckGo tốt hơn.

### **“Và chúng ta phục vụ cà phê”**

Trident Bookseller & Café là một trong những cửa hàng cà phê sách sôi động và thành công nhất tại bang Boston, nước Mỹ cho đến khi một đám cháy buộc cửa hàng này phải tạm thời đóng cửa (thực ra, thủ phạm gây ra thiệt hại cho chính vòi phun dập lửa chứ không phải máy pha cà phê).

Dù Amazon có quy mô lớn và giá có rẻ đến mức nào, thì Trident vẫn kinh doanh rất tốt. Bởi họ đã làm được điều mà Amazon không thể làm. *Họ phục vụ cà phê.*

Nếu bạn điều hành một cửa hàng bán lẻ cạnh tranh với các cửa hàng trực tuyến khác, thì “... và chúng

tôi phục vụ cà phê” là một câu khẩu hiệu (tagline) không tồi.

Đó là bởi sách kết hợp cùng với cà phê thì tốt hơn

Cà phê tạo ra một nơi thứ ba: một nơi để gặp gỡ, để kết nối, để mơ ước.

Và vì vậy Trident thực sự là một quán cà phê có bán sách.

Những cuốn sách mà chúng ta mua chính là vật kỷ niệm cho những mối quan hệ cá nhân mà chúng ta đã tạo dựng ngày hôm nay.

### **Anh hùng đích thực cũng dễ bị tổn thương**

Đây là một hình mẫu quen thuộc: một người phụ nữ xuất hiện với chính con người thật của mình, với tất cả sự thật bên trong được phơi bày, sẵn sàng hứng chịu mọi búa rìu dư luận của cả thế giới mà không hiểu cô ấy và cho tới khi tất cả mọi người cùng hiểu, và rồi họ cùng ăn mừng.

Đây là một ảo tưởng.

Một ảo tưởng nguy hiểm.

Có một số ngoại lệ chứng thực quy luật này, nhưng nhìn chung, điều chúng ta thực sự cần đó là những con người sẵn sàng phục vụ.

Phục vụ cho sự thay đổi mà họ muốn làm.

Mong muốn kể một câu chuyện mà cộng hưởng

với một nhóm người mà họ quan tâm đến mức muốn phục vụ.

Có thể có sự chông chéo. Có thể đó là điều mà bạn cảm thấy ngay lúc này, nhưng cũng có thể là không. Con người bạn khi làm việc có thể bộc lộ rất nhiều lớp cảm xúc sâu sắc nhưng không thể nào là toàn bộ con người bạn, tại bất cứ thời điểm nào.

Một người chuyên nghiệp, sẽ đóng một vai trò, làm tốt nhất có thể công việc của họ, bất chấp thời gian, sự nhần nại hay bất kể khách hàng là ai.

Khi James Brown ngã quỵ trên sân khấu, kiệt sức, cần những người có mặt ở đó cứu sống, đó là một nghệ thuật dàn cảnh xuất sắc, không phải là một màn trình diễn thực. Vì rốt cuộc điều này vẫn xảy ra hàng đêm.

Khi một nhà tâm lý học thay đổi cuộc sống của người khác bằng cách chỉ lắng nghe một cách kiên nhẫn, anh ấy thực sự có thể kiên nhẫn, nhưng cũng có thể anh ấy đơn giản chỉ đang làm việc của mình mà thôi.

Khi nhân viên pha cà phê tại Starbucks mỉm cười với bạn và chúc bạn một ngày vui vẻ, tức là anh ấy đang trình diễn cho bạn thấy chứ không phải quan tâm.

Điều đó rất bình thường, bởi việc quan tâm không làm cho mọi thứ tốt hơn. Sự quan tâm chỉ dành



cho gia đình và những người bạn thân thiết nhất của bạn chứ không phải trên thị trường.

Hãy tự bảo vệ mình. Để tiếp tục cống hiến vào ngày mai.

### **Dịch vụ**

Các hoạt động marketing (lựa chọn dùng từ thú vị “hoạt động<sup>1</sup>”) là những hành động hào phóng của những người quan tâm. James Brown và các nhà tâm lý học hiểu rằng sự chân thực trên thị trường là chuyện hoang đường, rằng những gì mọi người muốn là được thấu hiểu và được phục vụ, không chỉ đơn thuần là chứng kiến bất cứ điều gì bạn muốn làm tại một thời điểm nhất định.

Và khi chúng ta làm ra được phiên bản tốt nhất cho một nghề tốt đẹp nhất, trách nhiệm của chúng ta không phải là làm sản phẩm cho chính mình nữa... mà cho ai đó chúng ta muốn phục vụ. Giống như đầu bếp ba sao không tự nấu mười hai món cho bữa tối, chúng tôi cũng không mong đợi (hoặc chào đón) là bạn sẽ trưng bày cho chúng tôi sự bất an, lo lắng và những thứ mà bạn cho là cấp thiết của bạn.

**Bạn ở đây để phục vụ.**

---

1. Hoạt động (Marketing act) là một kiểu chơi chữ, ý nói rằng act là một từ mang nghĩa là diễn xuất. (ND)

### **Sự chân thực so với lao động cảm xúc**

Lao động cảm xúc là làm những công việc mà chúng ta không muốn làm. Đó là xuất hiện với một nụ cười khi chúng ta thấy khó chịu bên trong, hoặc chống lại sự thôi thúc phải mắng mỏ ai đó bởi vì bạn biết rằng việc tạo dựng mối quan hệ với người đó sẽ tạo ra sự khác biệt lớn hơn.

Cần một chút năng lượng và can đảm để có thể chân thật. Bạn cần cảm thấy đủ tự tin để bộc lộ cảm xúc thật của mình, vì bạn biết rằng nếu bị từ chối, thì đó là yếu tố cá nhân.

Nhưng đồng thời cũng có rất nhiều sự lảng tránh liên quan – lảng tránh khỏi những thứ quan trọng để tạo ra sự thay đổi. Nếu tất cả những gì bạn làm là theo đuổi thứ mình tự cho là mình muốn, bạn sẽ thấy rằng những thứ mà bạn cho rằng mình muốn luôn dẫn dắt bạn đi xa khỏi những thứ quan trọng. Và nếu con người thật của bạn là một kẻ ngốc ích kỷ, thì hãy để con người thật đó ở nhà.

Nếu bạn cần phải chân thực để làm công việc tốt nhất của mình, thì bạn không phải là người chuyên nghiệp, bạn chỉ là một kẻ nghiệp dư may mắn mà thôi. Nói là may mắn, bởi bạn có một công việc mà tại thời điểm đó bạn có thể làm bất cứ thứ gì bạn muốn mà vẫn giúp bạn tiến tới trước được.

Đối với những người còn lại, cơ hội để chúng ta trở nên chuyên nghiệp hơn chính là dùng lao động cảm xúc để tìm kiếm sự đồng cảm nhằm hình dung những gì mà người khác muốn, những gì họ tin và câu chuyện nào sẽ cộng hưởng cùng họ.

Chúng ta không làm công việc này chỉ vì chúng ta cảm thấy thích nó tại một thời điểm nào đó. Chúng ta làm công việc này, công việc đang hút cạn lao động cảm xúc, bởi vì chúng ta là những người chuyên nghiệp và vì chúng ta muốn tạo ra sự thay đổi.

Lao động cảm xúc là công việc chúng ta làm để cung cấp dịch vụ.

### **Ai đang nói?**

Khi bạn nhận được một email từ một tập đoàn không có khuôn mặt, nói chuyện với tư cách một người thứ hai, thì hẳn có ai đó đang đứng sau. Email được viết rất khéo léo, nhưng nó không thật. Chúng ta không cảm thấy có sự liên kết mà đơn thuần chỉ là cái bóng của sự quan liêu đằng sau nó.

Mặt khác, khi con người mở rộng lao động cảm xúc để nhận trách nhiệm – “Tại đây, tôi đã làm được điều này” thì cánh cửa dẫn đến các mối quan hệ và sự phát triển được mở ra.

Các tổ chức có ảnh hưởng nhất không phải khi nào cũng có một nhà lãnh đạo nổi tiếng hoặc chữ ký

trên mỗi email. Nhưng họ cứ xử như thể họ có làm điều đó.

“Tại đây, tôi đã làm được điều này”.

Mục tiêu không phải để cá nhân hóa những gì bạn làm, mà là để những gì bạn làm mang tính cá nhân hơn.

## Chương 7

### **BÚC VẼ VỀ GIẤC MƠ VÀ HAM MUỐN**

**M**ọi thứ bạn học được ở trường và nơi làm việc để có một công việc tốt đó là đáp ứng các chỉ số được giao, hoàn thành bài tập, đạt điểm A, làm công việc cụ thể để thỏa mãn một mục đích công nghiệp cụ thể.

“Bạn phải làm gì?” là về một nhiệm vụ, là thứ có thể đo lường và mua được. Hãy cùng xem xét bản mô tả công việc sau của chính phủ Hoa Kỳ:

#### **Thợ vận hành máy may; bậc 6**

Thiết lập và vận hành nhiều loại máy may dùng trong gia đình và công nghiệp cùng các máy khác tùy theo mục đích cụ thể như thừa khuyết, khâu lược và máy may móc xích...

Đưa ra các đánh giá và quyết định độc lập dựa trên khung hướng dẫn bằng lời hoặc bằng văn bản và các phương pháp, kỹ thuật và quy trình được chấp thuận. Liên tục xử lý các chất liệu vải



nặng trên 5kg và đôi khi là trên 9kg. Khu vực làm việc phải có đủ điều kiện về ánh sáng, nhiệt độ và không khí trong lành. Có khả năng xảy ra các vết cắt và vết bầm.

Đây là bản mô tả công việc chứ không phải bản mô tả về giấc mơ hay ham muốn. Dù khá cụ thể, nó vẫn có thể dễ dàng được thay đổi mà không thay đổi ý nghĩa truyền đạt.

Đây cũng là cách đồng tiền vận hành. Các tờ bạc 20 đô-la là vô nghĩa. Nhưng thứ mà bạn có thể mua với 20 đô-la mới là thứ khiến bạn làm việc.

Tương tự như khi bạn chào hàng một sản phẩm hay một dịch vụ, bạn có thể đang cố bán một vật dụng hay thứ gì đó nhưng đừng tin rằng đó là thứ bạn đang bán. Khi bạn đang marketing sự thay đổi, tức là bạn đang tạo ra một trạng thái cảm xúc mới, một bước tiến gần hơn đến ước mơ và ham muốn của khách hàng chứ không phải một sản phẩm hay dịch vụ.

Cái chúng ta bán là cảm giác, vị thế và mối quan hệ, không phải các công việc hay mặt hàng nào đó.

### **Con người muốn cái gì?**

Nếu bạn hỏi ai đó, bạn chắc chắn sẽ không tìm thấy câu trả lời bạn mong muốn và bạn cũng không thấy thứ gì vượt trội. Công việc của chúng ta là quan

sát họ, tìm hiểu giấc mơ của họ và sau đó tạo ra một giao dịch để truyền tải cảm giác đó.

Cộng đồng không phát minh ra chiếc xe Model T, chiếc điện thoại thông minh hay bản rap. Cộng đồng cũng không phát minh ra JetBlue, City Bakery hay charity: water cũng vậy.

Gọi vốn cộng đồng là một chuyện nhưng cộng đồng lại không giỏi trong phát minh ra thứ gì đó vượt trội.

Có ba sai lầm phổ biến mà nhiều người trong chúng ta thường mắc phải.

Đầu tiên đó là *mọi người nhầm lẫn giữa mong muốn và nhu cầu*. Chúng ta cần không khí, nước, sức khỏe và một mái nhà che mưa nắng. Những thứ khác chỉ là mong muốn. Và nếu có đủ đặc quyền, chúng ta sẽ quyết định rằng những thứ mà chúng ta muốn đó thực chất là nhu cầu.

Thứ hai, những người có ý thức sâu sắc về mong muốn của mình (mà họ nghĩ là nhu cầu) *nhưng lại không giỏi nghĩ ra các cách mới để giải quyết mong muốn đó*. Họ thường ưu tiên sử dụng một giải pháp quen thuộc để thỏa mãn mong muốn của mình, kể cả khi nó không thực sự hiệu quả. Đến lúc cần phải đổi mới, họ lại cảm thấy bế tắc.

Thứ ba là *mọi người thường lầm tưởng ai cũng có chung sở thích*. Thực tế không như vậy. Khách hàng

tiên phong muốn những điều mới mẻ, những người lạc hậu lại không muốn thay đổi bất kỳ điều gì. Một phần dân số muốn sô-cô-la, số khác lại thích hương vị vanilla.

### **Nhà marketing tân tiến phát minh ra những giải pháp mới hiệu quả dựa trên những cảm xúc cũ**

Trong khi bảy tỷ người trên hành tinh này là mỗi thực thể độc nhất, mỗi tập hợp về mong muốn, nhu cầu, nỗi đau và niềm vui khác nhau, nhưng chúng ta lại đều giống nhau ở nhiều phương diện. Chúng ta cùng chia sẻ giấc mơ và ham muốn, theo những tỷ lệ khác nhau, nhưng phần lớn lại chống chéo lên nhau.

Dưới đây là danh sách các từ vựng cơ bản được chia sẻ mà mỗi người trong chúng ta lựa chọn khi đề cập đến giấc mơ và nỗi sợ hãi:

Liều lĩnh	Sở hữu
Tình cảm	Cộng đồng
Sợ cái mới	Kiểm soát
Sáng tạo	Hoạt động thể chất
Vui sướng	Quyền lực
Tự do ngôn luận	Sự yên lòng
Tự do đi lại	Độ tin cậy
Tình bạn	Tôn trọng
Vẻ đẹp	Ý muốn trả thù
Sức khỏe	Lãng mạn

Học cái mới	An toàn
Xa xỉ	Bảo mật
Nỗi nhớ nhà	Tình dục
Sự phục tùng	Sức mạnh
Sự tham gia	Sự đồng cảm
Tình tâm	Áp lực

Bạn có thể bổ sung thêm 10 từ nữa, nhưng thêm 50 từ nữa thì có lẽ là không thể. Chiếc “rổ” chứa đựng những giấc mơ và ham muốn cốt lõi này có nghĩa là những người làm marketing, như những người nghệ sĩ, không cần dùng nhiều màu sắc để vẽ nên một kiệt tác nguyên bản.

Và đó là nơi chúng ta bắt đầu: với sự quyết đoán. Quyết đoán để biết khách hàng, đám đông chúng ta cần phục vụ, muốn và cần gì. Quyết đoán để biết trong đầu họ nghĩ gì khi họ thức dậy, họ bàn tán về điều gì khi biết chẳng có ai đang nghe lén và họ nhớ được những gì sau khi kết thúc một ngày.

Để rồi chúng ta đưa ra những khẳng định về cách câu chuyện và lời hứa của chúng ta sẽ tương tác như thế nào với những mong muốn và ham muốn đó. Khi ai đó bắt gặp chúng ta, liệu họ có thấy những gì chúng ta thấy không? Liệu họ có muốn những gì chúng ta nghĩ là họ muốn không? Liệu họ có thực hiện bằng hành động không?

Đừng bắt đầu bằng các công cụ máy móc, bằng vị trí quảng cáo có sẵn hay bằng các chiến thuật của bạn. Đừng bắt đầu với những gì bạn đã biết cách làm hay sự sao nhãng gì đó với mục tiêu cao cả của bạn. Thay vào đó, hãy bắt đầu bằng giấc mơ và nỗi sợ hãi, với trạng thái cảm xúc và sự thay đổi mà khách hàng của bạn tìm kiếm.

### **Không ai cần sản phẩm của bạn cả**

Chẳng có ý nghĩa gì khi nói: “mọi người cần một cái ví da màu trắng”, bởi:

1. Họ không cần một chiếc ví. Họ có thể muốn một cái nhưng cần và muốn là hai thứ khác nhau.

2. Mọi người có thể quyết định việc họ muốn có một chiếc ví da màu trắng, nhưng họ không muốn nó bởi nó màu trắng hoặc bởi vì nó làm bằng da; họ muốn nó bởi cách nó sẽ khiến họ cảm thấy như thế nào. Thứ họ mua không phải một chiếc ví mà là cảm giác. Hãy xác định cảm giác đó trước khi bạn dành thời gian làm một chiếc ví.

Người làm marketing tạo ra thay đổi. Chúng ta thay đổi cảm xúc của mọi người từ trạng thái này sang trạng thái khác. Chúng ta dẫn dắt họ bước vào một hành trình; giúp họ trở thành người họ hằng mơ ước, từng bước một.



### **Không ai muốn gọi cho một nhà môi giới bất động sản**

Không hẳn. Không phải lúc nào cũng là sự hợp tác vui vẻ dù đây chính là điều nhà môi giới hy vọng.

Họ e ngại.

Lo lắng.

An tâm.

Háo hức để bắt đầu.

Lo lắng về việc di chuyển.

Áp lực về tiền bạc.

Suy nghĩ về thắng thua.

Quan tâm đến tương lai.

Lo lắng về con cái.

Nhà môi giới chính là gờ giảm tốc trên đường đến tương lai của họ. Phần lớn những gì họ nói đơn thuần là gây nhiễu, một kiểu nói giảm, nói tránh vì dù thế nào thì cũng phải trả bao nhiêu đó tiền.

Theo một phân tích của Hiệp hội các nhà môi giới địa ốc Mỹ, trên 80% những người lựa chọn thuê môi giới chọn lựa dựa trên yếu tố ai là người trả lời cuộc gọi của họ đầu tiên.

Qua phân tích này, tôi muốn hỏi một nhà môi giới đang đi tìm điều tốt đẹp hơn một số câu hỏi như sau: “Bạn sẽ lựa chọn xuất hiện trên thế giới như thế

nào? Bạn sẽ trấn an và xoa dịu khách hàng? Bạn sẽ thăm dò hay khảo sát họ? Hay bạn sẽ tự cho rằng bạn giỏi hơn, nhanh hơn và tận tâm hơn?

Giống như không ai cần một mũi khoan thì cũng không ai cần một nhà môi giới bất động sản. Những gì khách hàng cần và muốn đó là thứ họ sẽ cảm thấy khi nhà môi giới mang tới thứ mà họ có thể mang tới.

(Và điều tương tự cũng đúng với những người bồi bàn, những tài xế xe limousine và có lẽ cho cả bạn nữa...)

Giống như các nhà môi giới bất động sản, phần lớn chúng ta làm những công việc quan trọng nhất khi chúng ta biết điều tiết cảm xúc, chứ không phải các loại hàng hóa.

### **Con gấu giận dữ đâu rồi?**

Là khi nào ai đó không hành xử như bạn mong muốn, hãy tìm kiếm nỗi sợ hãi của họ.

Thật khó mơ mộng về bất kỳ điều gì khi bạn nghĩ mình có thể bị một con gấu xám ăn thịt. Ngay cả khi (hoặc đặc biệt) nếu đó là tất cả những gì trong tâm trí bạn.

### **Bạn muốn điều gì?**

Hãy để tôi thử đoán nhé. Bạn muốn được tôn trọng, được thành công, được tự chủ, bạn rộn một

cách chính đáng và có thể có chút ít tiếng tăm. Bạn muốn làm công việc bạn tự hào và làm điều đó cho những người bạn quan tâm.

Có điều gì không nằm trong danh sách này không? Đó là bạn cần phải sở hữu một chiếc xe có màu sắc cụ thể. Bao bì các mặt hàng bạn bán chỉ nên rộng có 15cm, không phải 18cm. Bạn muốn tất cả khách hàng của mình có tên phải từ 6 chữ cái trở lên.

Những tiểu tiết không quan trọng lắm. Cũng như khách hàng của bạn muốn có sự thay đổi trong trạng thái cảm xúc của họ, chuyển từ nỗi sợ hãi thành cảm giác mong muốn thuộc về cái gì đó và bạn cũng vậy.

Nhưng điều này cũng để lại một khoảng trống mênh mông cùng nhiều cung bậc cảm xúc tự do.

Hiếu một số sự thật sau đây về kinh doanh sẽ rất hữu ích. Nếu muốn được tự chủ, bạn có lẽ cần sở hữu tài sản hoặc danh tiếng. Nếu muốn có trở nên giàu có, bạn có lẽ cần truyền tải đủ giá trị đến những người cảm thấy hạnh phúc khi trả tiền cho bạn. Nếu bạn muốn tự hào về công việc của mình, bạn có lẽ cần tránh một cuộc đua giảm giá xuống đáy và sự dè bĩu về văn hóa ngành trên chặng đường này.

Dù vậy dựa trên kết cấu này vẫn còn có nhiều khoảng trống để bạn đào sâu suy nghĩ và quyết định bạn muốn thực hiện những thay đổi gì, muốn phục vụ ai và phục vụ như thế nào.

Lúc này có thể là thời điểm thuận lợi để quay trở lại với các bài tập về giới hạn, lướt qua và tìm vài trục đồ thị mới, những phát hiện mới, những lời hứa hẹn mới. Hãy tìm những người đáng để phục vụ và sau đó tìm ra một thay đổi đáng để thực hiện.

### **Lúc nào cũng là phép thử**

Rất dễ để đi theo hướng làm ra một sản phẩm hay dịch vụ nhằm chán đối với mọi người.

Bởi nhằm chán nằm ngoài khả năng phê bình. Nó đáp ứng được yêu cầu kỹ thuật và không tạo ra áp lực nào.

Mọi người, tất cả mọi người đều hạnh phúc thì không có ai buồn cả. Vấn đề đó là thị trường dành cho những người bằng lòng với sự nhằm chán là bất biến. Họ không muốn tìm kiếm điều tốt đẹp hơn.

Mớ và nhằm chán không dễ gì cùng tồn tại và vì vậy những ai bằng lòng với sự nhằm chán sẽ không tìm đến bạn. Sự thật là họ chủ động né tránh bạn.

Các chu kỳ ngày một nhanh hơn đòi hỏi chúng ta lúc nào cũng phải thử nghiệm, phải cố gắng chống lại việc tạo ra sự nhằm chán được định hình từ thực tế là chỉ người nào chúng ta có thể phục vụ mới tỏ ra tò mò, bất mãn hay buồn chán. Những người khác có thể quyết định không tham gia và từ chối quai tâm.

Tin tốt là hai điều đặc biệt vừa xảy ra, phương thức bán hàng có sự thay đổi trên quy mô lớn:

1. Bây giờ là thời điểm rẻ và nhanh hơn bao giờ hết để có thể tạo ra một mẫu thử nghiệm đầu tiên hoặc phiên bản giới hạn. Điều này phù hợp với các ngành phi lợi nhuận cũng như các nhà sản xuất và kinh doanh dịch vụ.
2. Bây giờ là thời điểm rẻ và nhanh hơn hơn bao giờ hết để tìm ra những người tiêu dùng tiên phong hào hức muốn nghe thông tin từ bạn.

Điều này có nghĩa là mỗi người trong chúng ta phải đưa ra một cam kết. Hãy cho họ một lời hứa. Sau đó lựa chọn điểm giới hạn của bạn, tìm kiếm người bạn muốn thay đổi và cho họ thấy lời chào hàng của bạn.

Gọi đó là phép thử nếu bạn muốn.

Nhưng đó mới là cuộc sống.

Cuộc sống thật sự gắn liền với những gì có thể có được và làm việc với những người muốn tạo ra sự thay đổi.

Luôn luôn tìm kiếm, tạo mối quan hệ, giải quyết vấn đề, khẳng định, tin tưởng, nhìn thấu và cả kiểm nghiệm.

Hoặc nói theo một cách khác: hãy luôn luôn sai.



Chà, không phải lúc nào cũng như thế. Đôi khi bạn sẽ đúng. Nhưng phần lớn thời gian, bạn sẽ sai. Và điều đó là có thể chấp nhận được.

### **Viết Scrapbook<sup>1</sup>**

Việc làm sai ngay từ đầu là sự lãng phí. Sự độc đáo cực đoan không mang lại tỷ lệ hoàn vốn cao và khiến bạn kiệt sức.

Viết scrapbook là một phương pháp thay thế hiệu quả.

Khi thiết kế một website hay một chiến dịch email hoặc một sản phẩm mới, bạn có thể phác thảo nó trước.

Hãy tìm những thứ bạn cho là liên quan đến bạn, sẽ dễ thu hút và đáng tin cậy hơn. Tập hợp kiểu chữ, giá cả, việc chào hàng, hình ảnh, giao diện... và chia nhỏ chúng ra, phân loại thành những phần ghi nhớ không thể tách rời độc đáo. Sau đó dùng các mảnh này để xây chúng thành một thứ gì đó mới mẻ.

Bạn có thể làm điều tương tự khi thiết kế trang web, tập hợp ứng dụng phân phối nội dung hay dự án

---

1. Scrapbook: là hình thức lưu giữ, bảo tồn những thông tin liên quan đến lịch sử cá nhân và gia đình trong định dạng của một sổ lưu niệm được làm thủ công. (ND)

mới của bạn. Hãy tìm những ranh giới mà quan trọng với bạn, khách hàng của bạn và cùng kết hợp chúng lại thành một thứ mới mẻ.

### **Nếu bạn bán giá mắc gấp 10 lần**

Đâu là sự khác biệt giữa hình thức mát-xa giá 30 đô-la và 300 đô-la?

Điều gì có thể khiến một cuốn sách có giá 200 đô-la? Hay một căn phòng khách sạn có giá 500 đô-la? Điều gì khiến ai đó quyên góp 500 đô-la để làm từ thiện thay vì 50 đô-la?

“Cùng một thứ nhưng nhiều hơn” là một câu trả lời sai.

Để tăng đáng kể quy mô khách hàng hay thu được nhiều tiền hơn, bạn không chỉ đơn giản là cần lao động nhiều giờ hơn hay làm phiền nhiều người hơn.

Chúng ta không trả thêm gấp 10 lần cho bài viết nhiều từ hơn, một phần khoai tây chiên của Pháp lớn hơn hay dàn âm thanh nào nổi hơn.

Thay vào đó, nó là một ranh giới, một câu chuyện, một kiểu khan hiếm khác.

### **Những thứ hấp dẫn hiếm khi nào lại dễ dàng và hợp lý**

Thường lúc nào cũng có một dãy khách xếp hàng bên ngoài cửa hàng của Fiona.

Điều này không có gì lạ. Kem lúc nào cũng ngon, khẩu phần rất lớn và một chiếc bánh quế có giá chưa đến 3 đô-la Canada. Ngoài ra nó được phục vụ kèm theo một nụ cười, gần như là cười toe toét.

Nó có sức hấp dẫn mạnh mẽ.

Tất nhiên, một khi bạn ăn xong một que kem ốc quế, bạn sẽ á tẩn bộ, thư thái và có thể bắt đầu lên kế hoạch về nơi sẽ nghỉ ngơi trong một tuần của kỳ nghỉ năm tới.

Khu nghỉ dưỡng tuyệt đẹp Opinicon gần bang Ottawa, có thể phải chi nhiều tiền hơn cho một cây kem ốc quế. Một nhóm thực sĩ quản trị kinh doanh đang làm bài phân tích thị trường và một báo cáo lỗ lãi chắc hẳn đã ghim lại con số khoảng 8 đô-la. Đó là mức mà tỉ lệ hoàn vốn có thể đạt mức cao nhất.

Nhưng họ không kinh doanh những cây kem ốc quế. *Đó là cả là một biểu tượng, một đèn chỉ dẫn, một cơ hội để thu hút.*

Nếu đi hành mọi thứ trên một bảng tính, bạn có thể có được một kế hoạch hợp lý, nhưng kế hoạch đó không tạo ra năng lượng hay phép màu hay kỳ ức nào cả.

Stew Leonard's là một siêu thị nhỏ nhưng tạo được dấu ấn lớn. Tom Peters<sup>1</sup> mô tả siêu thị này có

---

1. Tom Peters | một nhà văn người Mỹ chuyên viết về quản lý kinh doanh. (ND)

doanh số cao nhất trên một mét vuông so với bất kỳ siêu thị nào cùng loại. Các cửa hàng của Stew là một trải nghiệm, gần như một công viên giải trí, với dịch vụ khách hàng ấn tượng, các sản phẩm được phân loại một cách thông minh và thú vị để lựa chọn. Khi công ty mở rộng thêm một vài cửa hàng, một thể hệ ông chủ mới tiếp quản dường như có khuynh hướng nhắm tới lợi nhuận ngắn hạn và ít tập trung đến sự kỳ diệu. Trong một khoảng thời gian, lợi nhuận đã tăng. Nhưng hiện tại, năm này qua năm khác, siêu thị đã bớt đông đúc, bớt sôi động và ít thú vị hơn. Vì vậy, khi một cửa hàng mới khai trương gần đó, họ dần mất đi lượng khách hàng của mình. Cuối cùng, khách hàng bắt đầu tự hỏi, “Tại sao tôi không đến đây ngay từ đầu nhỉ?”

Lý do không phải là về giá cả rẻ hơn. Không dễ để định nghĩa thứ tốt hơn. Không còn nghi ngờ gì nữa, trái tim và tâm hồn của một doanh nghiệp đang phát đạt là theo đuổi những gì phi lý đến mức không thể cưỡng lại được.

## Chương 8

# HIỂU THÊM VỀ KHÁCH HÀNG: TÌM KIẾM THỊ TRƯỜNG KHẢ DỤNG TỐI THIỂU

### Vòng tròn đạo đức và hiệu ứng mạng

Một khách hàng chất lượng sẽ mang đến cho bạn một khách hàng khác.

Những khách hàng mà khi làm việc với họ như đi vào ngõ cụt thì không đáng thời gian của bạn, những khách lặng thinh, đổ kỵ, những người nghĩ rằng bạn là bí mật cần cất giấu là những ví dụ. Bạn không thể phát triển việc kinh doanh của mình trong ngõ cụt.

Khách hàng tốt nhất sẽ trở thành nhân viên bán hàng mới của bạn.

Nhiệm vụ thay đổi văn hóa của bạn sẽ thành công khi những gì bạn làm được lan truyền. Nếu muốn làm được điều này, bạn cần phải xây dựng làm sao để sản phẩm của bạn càng tốt hơn khi nó lan truyền.



Chính điều này sẽ tạo ra một vòng quay tích cực mà bạn đang tìm kiếm. Thứ sẽ khiến thay đổi xảy ra.

### **Sự độc đáo hiệu quả nhất đến từ thiết kế**

Chiếc máy fax thật độc đáo. Nó trở nên phổ biến không phải bởi một chiến dịch quảng cáo thông minh nào mà bởi người dùng lựa chọn bàn luận về nó.

Tại sao vậy?

*Bởi vì chiếc máy fax sẽ hoạt động hiệu quả hơn nếu đồng nghiệp của bạn cũng sở hữu một cái.*

Bob Metcalfe là người đầu tiên nhận ra điều này khi ông phát minh ra mạng Ethernet<sup>1</sup>. Ưu đãi ban đầu của công ty 3Com là cho phép ba người kết nối với máy tính của họ và dùng chung một máy in. Điều này được gọi là một lợi ích cận biên và không cần phải tranh cãi nhiều.

Nhưng một khi người dùng bắt đầu chia sẻ dữ liệu thì mọi thứ đã thay đổi. Hiện tại, bạn sẽ rơi vào hai trạng thái: kết nối hoặc bị cô lập. Và nếu bạn bị cô lập, ngắt kết nối mạng thì thực sự khổ sở. Càng nhiều người tham gia kết nối mạng thì lại càng có nhiều bàn luận về nó hơn. Nên việc bị cô lập thậm chí sẽ khiến bạn khổ sở hơn nhiều.

---

1. Ethernet: một mạng máy tính dùng để kết nối nội bộ. (ND)

Biểu đồ ban đầu của Định luật Metcalfe chỉ có hai đường kẻ. Đường thẳng thể hiện chi phí tăng dần khi có thêm người kết nối mạng. Ngược lại, đường cong, lại thể hiện giá trị tăng lên theo cấp số nhân khi kết nối thêm một người vào mạng.



Hiệu ứng mạng đơn giản này là trung tâm của mọi chuyển động quy mô lớn và mọi sự thay đổi văn hóa thành công. Nó xảy ra khi sự độc đáo được thiết kế phù hợp với câu chuyện về sự thay đổi của bạn và quan trọng hơn cả là khi sản phẩm và dịch vụ mang lại hiệu quả tốt hơn nếu sử dụng cùng với những người khác.

Những trao đổi mà tôi muốn có với những người chung suy nghĩ trở thành động lực của tăng trưởng. Và tăng trưởng sẽ tạo ra nhiều giá trị hơn mà sẽ lại tiếp tục tạo ra thêm tăng trưởng.

### **“Và sau đó, phép màu xuất hiện”**

Có một sự thật về việc lôi kéo khách hàng: phép màu sẽ không xảy ra.

Giấc mơ của một người làm marketing kiểu cũ chỉ lún quẩn với việc đổi mới một sản phẩm, một kiểu sản phẩm hoặc dịch vụ bình thường, trung bình, “tạm ổn”..., giậm chân tại chỗ và không có điều gì mới mẻ cả. Và biến nó thành thứ gì đó thành công.

Giấc mơ đó là cùng với việc quan hệ công chúng, sự cường điệu, khuyến mãi, hệ thống phân phối, mua quảng cáo, marketing người ảnh hưởng, marketing nội dung và cả gửi tin rác... Giấc mơ đó là sản phẩm sẽ trở thành thứ “gì đó” mà ai cũng muốn sở hữu. Sản phẩm đó sẽ trở nên phổ biến đơn thuần vì nó phổ biến.

Nhưng tốt nhất bạn đừng nên bị lừa bởi những thứ thế này. Tất nhiên, đôi khi sẽ có một siêu sao ra đời, nhưng phần lớn thời gian, cách tiếp cận này chỉ dẫn đến thất bại, một thất bại khiến bạn phải trả giá đắt.

Lựa chọn thay thế là tìm kiếm một hướng đi, không phải một phép màu.

Và hướng đi đó bắt đầu bằng việc lôi kéo khách hàng.

Sau đây là những gì tôi muốn biết về công ty khởi nghiệp của bạn tại thung lũng Silicon được đầu tư mạo hiểm: Có bao nhiêu người ở bên ngoài trụ sở sử dụng sản phẩm hằng ngày? Bao lâu họ gửi cho bạn những đề xuất để cải thiện nó tốt hơn?

Và tôi còn muốn biết thêm nữa: có bao nhiêu người khẳng khẳng rằng bạn bè và đồng nghiệp của họ sử dụng nó *ngay lúc này*?

Họ có yêu thích nó không? Họ có yêu quý bản thân mình hơn vì họ quý trọng bạn không?

Nhà hàng bạn vừa khai trương: Có bao nhiêu người quay lại mỗi tối sau khi ăn ở đây và đi cùng những bạn bè mới sau mỗi lần như vậy?

Hay những gian hàng tại chợ nông sản, tổ chức phi lợi nhuận bạn đang khởi động hoặc dịch vụ trông trẻ tại địa phương của bạn.

Ai sẽ là người nhớ đến nó khi nó biến mất?

*Nếu bạn không thể thành công trong thị trường nhỏ, vậy tại sao bạn tin rằng bạn sẽ thành công ở thị trường lớn hơn?*

### **Một nghìn người hâm mộ thực sự**

Năm 2008, biên tập viên sáng lập của tạp chí Wired, Kevin Kelly có một bài viết mô tả một chân lý đơn giản về thị trường khả dụng tối thiểu.

Về những người làm công việc sáng tạo trí tuệ (một ca sĩ hoặc có lẽ là một nhà văn), hóa ra một nghìn người hâm mộ thực sự là đủ cho một cuộc sống khá là sung túc.

Trích dẫn lời của Kevin: “Người hâm mộ đích thực được định nghĩa là người sẽ mua mọi thứ bạn

sản xuất. Những người hâm mộ cuồng nhiệt này sẽ lái xe hơn 300km chỉ để xem bạn hát; họ sẽ mua cả bìa cứng và bìa mềm, các bản thu âm cuốn sách bạn viết; họ sẽ mua bức tượng tiếp theo bạn làm ra; họ sẽ trả tiền mua bản DVD “tốt nhất” trên kênh YouTube miễn phí của bạn; họ sẽ đến quán ăn của bạn mỗi tháng một lần. Nếu bạn có khoảng một nghìn người hâm mộ thực sự như vậy (còn được gọi là superfan), bạn có thể đủ sống nếu bạn hài lòng với việc kiếm đủ ăn chứ không phải một người giàu có”.

Một nghìn người đó sẽ ủng hộ bạn trên Patreon, hoặc sẽ mua dự án mới của bạn trên trang huy động vốn Kickstarter vào ngày bạn ra mắt. Một nghìn người đó không chỉ quan tâm tới công việc của bạn mà còn quảng bá cho những người xung quanh họ.

Thách thức cho phần lớn những người muốn tạo ra được tầm ảnh hưởng không phải là chiến thắng ở thị trường đại trà mà là thị trường vi mô. Nhiều người cố gắng làm đủ mọi thứ để làm hài lòng số đông vô danh ngay cả trước khi có 50 hay 100 người có thể nhớ đến mình nếu họ biến mất.

Mơ mộng để trở thành một Kardashian<sup>1</sup>, thì thích đấy nhưng sẽ hiệu quả hơn để hướng tới việc trở thành thứ gì đó quan trọng với một số ít người.

---

1. Kim Kardashian: một nhân vật, diễn viên, người mẫu nổi tiếng. (ND)



### **Nhưng còn *Hamilton* thì sao?**

Vở nhạc kịch đình đám này đã chứng minh cho một học thuyết. Bản hit này không chỉ đại diện cho chiến thắng của một người làm nghề sáng tạo trước thực tại xã hội, mà còn là câu chuyện kỳ diệu về nỗ lực và nghệ thuật phi thường làm thay đổi mọi thứ.

Ngoại trừ.

Ngoại trừ, trong hơn một năm, chỉ có vài trăm người xem vở nhạc kịch này mỗi đêm.

Ngoại trừ, kể cả khi vở nhạc kịch được chiếu hết công suất tại New York, phá kỷ lục trên sân khấu Broadway, thì cũng chỉ có vài nghìn người đến xem.

Ngoại trừ việc chính nó lại đang thay đổi một phần nhỏ trong đời sống văn hóa tại các thành phố như Chicago nhưng lại chưa đến một phần trăm người dân Mỹ đến xem nó. Tuyển tập nhạc phim bán chạy nhất cũng chỉ bán được vài trăm nghìn bản. Và cuốn sách đồng hành thuộc dạng bán chạy nhất khá bất ngờ, cũng không bán được nhiều hơn là bao.

Bản hit của chúng ta không còn tạo ra cơn sốt như trước nữa. Thay vào đó, chúng có ý nghĩa với một số ít người nhưng lại vô hình với phần còn lại

### **Jerry sẽ làm gì?**

Tôi thường kể câu chuyện về ban nhạc Grateful Dead mặc dù hầu như không ai có dũng khí để tập

trung loại hình dịch vụ này, dẫn dắt của việc kết nối. Tôi viết về họ lần đầu tiên cách đây mười năm và vào lúc có quá nhiều người trong chúng ta cùng rơi vào cái bẫy nhằm tìm mọi cách để lọt vào Top 40 trong ngành công nghiệp âm nhạc.

Đến nay tôi đã mua 233 các album khác nhau của Grateful Dead, tổng cộng hơn năm trăm giờ của âm nhạc.

Ban nhạc này là một ví dụ hoàn hảo về sức mạnh của marketing đối với thị trường khả dụng tối thiểu. Đáng để chúng ta bỏ ra vài phút để hiểu họ đã làm những gì và làm như thế nào bởi đó là một chuyến đi dài, kỳ lạ mà chúng ta sẽ tìm hiểu.

Dù Grateful Dead trở thành một ví dụ không hề xa lạ nhưng các nhạc sĩ, nhà xuất bản, chủ phòng tập thể hình, các tư vấn viên, đầu bếp và giáo viên dường như lại quên bài học máu chốt trong thất bại của ban nhạc này đó là chạy đua vì một bản hit.

Đầu tiên, ít đứa trẻ lớn lên muốn thành lập một ban nhạc như Grateful Dead. Ban nhạc này chỉ có tổng cộng một bản hit trong top 40 của bảng xếp hạng Billboard. Chỉ có một mà thôi.

Họ dễ dàng bị đánh giá như kiểu một ban nhạc hippie kỳ quặc. Họ có người hâm mộ, những “fan ruột” này cũng dễ dàng bị đánh giá như những kẻ hippie lập dị.

Chưa hết.

Khi Jerry Garcia còn sống, Grateful Dead đã thu về hơn 350 triệu đô-la doanh thu và thêm 100 triệu đô-la nữa sau khi ông qua đời. Đó là chưa tính đến doanh thu bán đĩa, chỉ tính riêng doanh thu phòng vé. Phần lớn con số này đạt được từ giá bán vé trung bình chỉ 20 đô-la.

Làm thế nào đạt được điều này? Đó là bởi sự xuất hiện của những người hâm mộ thực sự. Chính họ quảng bá cho ban nhạc. Và bởi những người hâm mộ thực sự chưa bao giờ thôi hài lòng với nhu cầu được kết nối của mình.

Dưới đây là các yếu tố chính làm nên thành công trong marketing của Grateful Dead:

- ▶ Họ đã thu hút một lượng khán giả khá nhỏ và tập trung tất cả năng lượng của mình vào nhóm người này.
- ▶ Họ không sử dụng sóng phát thanh để truyền bá tư tưởng của mình đến công chúng. Thay vào đó, họ dựa vào lượng người hâm mộ để trao đổi, kể vai sát cánh, khuyến khích thu âm các chương trình biểu diễn của họ.
- ▶ Thay vì hy vọng khuyến khích đông đảo mọi người ủng hộ họ dù chỉ chút ít thì họ lại dựa vào số ít những người mộ ủng hộ họ hoàn toàn.

- ▶ Họ đã chọn các điểm “cực đại” trên trục XY (các buổi hát nhạc trực tiếp thay vì các đĩa hát, những bài hát kéo dài để thỏa mãn đại gia đình người hâm mộ thay vì những bản hit “được cắt ngắn” trên đài phát thanh) và họ chiếm lĩnh cả hai hình thức này.
- ▶ Họ để người hâm mộ thỏa sức bàn tán và ủng hộ. Người trong cuộc và ngoài cuộc.

Họ cần ba thứ để làm được điều này:

- ▶ Tài năng đặc biệt. Bạn không thể giả giọng trong suốt 146 buổi biểu diễn trong một năm.
- ▶ Kiên trì và nhẫn nại. Năm 1972, được xem là một năm đỉnh cao của ban nhạc cũng chỉ có 5.000 người đến một buổi biểu diễn điển hình. Tức là họ phải mất hơn 10 năm để trở thành một hiện tượng thành công chỉ sau một đêm.
- ▶ Can đảm để lập dị. Thật không dễ dàng để xem những ban nhạc như Zombies, the Doors và thậm chí cả Turtles bán được nhiều đĩa hát hơn. Dù chỉ là trong một khoảng thời gian.

Năm 1972, chính sự cố chấp, hào phóng và may mắn tình cờ đã mang đến thành công bất ngờ của họ. Ngày nay, mặc dù, đối với hầu hết các ngành công nghiệp (bao gồm cả kinh doanh âm nhạc) kiểu thành

công này không phải là sự ngẫu nhiên nhưng lại là con đường tốt nhất để thành công và theo nhiều cách, cũng là phần thưởng xứng đáng nhất nữa.

### **Taylor Swift không phải là hình mẫu của bạn**

Hãy để ý đến Scott Borchetta, Giám đốc điều hành hãng đĩa Big Machine. Ông đã sản xuất ra hơn 200 đĩa đơn đứng nhất bảng xếp hạng. Một con số gây chấn động và một người làm marketing đẳng cấp thế giới.

Ông đã bán trên 30 triệu đĩa đơn cho Taylor Swift và doanh thu từ các chuyến lưu diễn của ca sỹ này cũng tương đương với của Grateful Dead.

Taylor và Scott là những cỗ máy tạo ra các bản hit.

Họ chính là những cỗ máy tạo ra các bản hit mà thị trường cần, đặc biệt là trong ngành kinh doanh âm nhạc hiện nay. Như chúng ta thấy mọi cái đuôi dài nơi mà các bản hit sống mãi đều có một cái đầu ngắn. Các bản hit phục vụ cho mục đích tốt đẹp trong văn hóa của chúng ta nhưng bài học thiết yếu ở đây là: nếu ai đó muốn tạo ra các bản hit thì có lẽ đó không phải là bạn.

Nếu bạn tìm thấy một cuốn sách dạy cách làm thế nào để trở thành một cỗ máy tạo hit, thành người luôn tạo ra được các phong trào quần chúng nhằm thay đổi khúc giữa của thị trường thì hãy tìm đi!



Còn những người còn lại như chúng ta sẽ có một con đường khác: con đường của sự kết nối, đồng cảm và thay đổi.

**Mọi nhà phê bình đều đúng  
(Mọi nhà phê bình đều sai)**

Một nhà phê bình nói rằng anh ta không thích tác phẩm của bạn, thì anh ta đã đúng. Điều này là không thể chối cãi.

Một nhà phê bình nói rằng không ai thích tác phẩm của bạn thì anh ta đã sai. Vì xét cho cùng, bạn thích tác phẩm của bạn. Hoặc một ai đó cũng có thể yêu quý tác phẩm của bạn.

Đây là cách duy nhất để hiểu được các đánh giá một sao và năm sao dành cho mọi cuốn sách bán chạy nhất trên Amazon. Làm thế nào một cuốn sách có thể nhận được cả hai kiểu đánh giá này? Hoặc là nó tốt hoặc là không.

Điều này không đúng.

Có 12% trong số 21.000 đánh giá cho cuốn sách “Harry Potter và hòn đá phù thủy” là một hoặc hai sao. Vậy là cứ 100 độc giả, sẽ có 12 người nói rằng đây là một trong những cuốn sách dở nhất họ từng đọc.

Những gì mà sự phân loại kép dạy chúng ta đó là: mọi cuốn sách bán chạy nhất đều có ít nhất hai

đối tượng khán giả tương tác. Có những độc giả luôn mong chờ nó vì nó chứa giấc mơ, niềm tin và mong muốn mà họ gửi gắm vào trong những cuốn sách này. Và sẽ có những độc giả ngẫu nhiên, những người muốn hài lòng hơn nữa ngoài việc thích hoặc ghét cuốn sách này và họ đang chia sẻ suy nghĩ này với những người khác.

Cả hai đối tượng khán giả này đều đúng.

Nhưng không một ai đặc biệt hữu ích.

Khi tìm kiếm ý kiến phản hồi, chúng ta đang làm điều gì đó thật dũng cảm nhưng cũng thật ngốc nghếch. Chúng ta đang yêu cầu phải chứng minh được là mình sai. Có người nói: “Bạn nghĩ rằng bạn đã làm điều gì đó tuyệt vời à, nhưng không phải như vậy đâu”.

Ôi trời!

Thay vào đó, nếu chúng ta đi tìm một lời khuyên thì sao?

Hãy tìm kiếm theo cách này: “Tôi đã làm điều mà tôi thích, điều mà tôi cho rằng bạn cũng sẽ thích. Tôi phải làm như thế nào nữa? Bạn có lời khuyên nào về cách tôi có thể làm để phù hợp với thế giới quan của bạn không?”

Đó không phải là những lời chỉ trích hay ý kiến phản hồi. Đó là một lời khuyên hữu ích tiết lộ rất nhiều về con người mà bạn đang kết nối. Nó sẽ giúp

chúng ta nhìn thấy được nỗi sợ hãi, giấc mơ và ước muốn của họ. Đó là sợi dây kết nối để tiếp cận họ gần hơn trong lần tiếp theo.

Nhiều người có thể chia sẻ với bạn về tác phẩm của bạn khiến họ cảm thấy như thế nào. Chúng ta quá quen với những âm thanh trong đầu mình mà thường xem mọi thứ như một dạng chỉ trích một cá nhân cụ thể.

Nhưng điều đó có thể không nhằm vào bạn và có thể không giúp ích gì.

Thứ bạn nghe được có thể là nỗi sợ hãi của một ai đó hoặc câu chuyện của họ về sự thiếu thốn hoặc bất công.

Khi ai đó chia sẻ những câu chuyện tiêu cực của mình, họ thường cố gắng mở rộng phản ứng và kéo tất cả mọi người vào đó. Họ nói về cách “không một ai” hoặc “tất cả mọi người” sẽ cảm thấy như thế nào. Nhưng những gì bạn thực sự nghe được là về một nỗi đau cụ thể đã bị đánh thức vào một thời điểm cụ thể bởi một công việc cụ thể.

Đây là chính là người đã đánh giá một sao bởi vì cuốn sách đã đến muộn trong bữa tiệc mừng em bé sắp chào đời. Hoặc là một khách hàng đang tức giận vì cô ấy đã phải chi nhiều hơn so với số tiền cô ấy dự định cho đám cưới của mình. Điều này hoàn toàn khác với một người cho bạn một lời khuyên hữu

ích về cách làm việc với những người như họ trong tương lai.

Sẽ hữu ích hơn nếu chúng ta tách biệt được khỏi những công kích về mặt cảm xúc và mò tìm cho ra được những định hướng có ít từ trong đó.

### **Tại sao họ không chọn bạn?**

Đây lại là một bài tập khó khác nhằm kiểm tra sức mạnh đồng cảm của một người làm marketing điển hình:

Đó là những người không mua sản phẩm của bạn, không nhận cuộc gọi của bạn, cười nhạo sự đổi mới của bạn hay vui vẻ mua hàng hóa từ một đối thủ cạnh tranh ngay cả khi họ biết bạn tồn tại ... những người này...

### **Tại sao họ đúng?**

*Tại sao những người đưa ra quyết định không chọn bạn lại đúng đắn?*

Nếu bạn làm việc chăm chỉ, thì sẽ không khó để cảm thấy muốn chê bai các đánh giá của họ, nghi ngờ giá trị của họ và cho rằng những người này hoặc là thiếu thông tin, ích kỷ, hoặc đơn giản chỉ là cứng đầu.

Hãy gạt quan điểm đó sang một bên và diễn từ thích hợp vào câu sau: “Đối với những người mà muốn những cái bạn muốn (\_\_\_\_) và tin những

gì bạn tin (\_\_\_\_), sự lựa chọn của bạn về \_\_\_\_ là chính xác”.

Bởi vì sự thực là như vậy.

Mọi người dường như luôn đưa ra được những quyết định hợp lý một cách hoàn hảo dựa trên những gì họ thấy, những gì họ tin và những gì họ muốn.

Nếu bạn là một huấn luyện viên nghề nghiệp, thì hãy giải thích tại sao mọi người không nên thuê một huấn luyện viên đã đưa ra một quyết định thông minh? Hoặc giải thích tại sao mọi người lại sử dụng ai đó huấn luyện mình (mà không phải bạn) và điều đó phù hợp cho họ?

Nhiều năm trước, tôi đi học một khóa nấu ăn vốn là món quà từ một người bạn. Đầu bếp dạy mọi người làm món ăn từ thịt bê xay. Ông hỏi: “Còn ai có câu hỏi gì nữa không?”. Một học sinh đã đánh liếu giơ tay và hỏi: “Nếu em làm món này thay bằng nguyên liệu thịt gà tây có được không ạ?”.

Bằng một giọng khàn đặc, người đầu bếp chế nhạo: “Bạn có thể... nếu bạn muốn món này có vị như *đất*”.

Tất nhiên, cả hai đều đúng.

Đối với cậu học sinh, sự sẵn có của nguyên liệu, tốt cho sức khỏe hoặc yêu cầu về đạo đức liên quan đến việc chọn gà tây thay cho thịt bê có nghĩa là cậu quan tâm đến câu chuyện nhiều hơn là phù hợp với



“mùi vị” theo yêu cầu. Đối với người đầu bếp, người mà “ký ức Proustian<sup>1</sup>” về món ăn là tất cả, thì ý tưởng thay thế chính là thiếu tôn trọng với những nỗ lực nghề nghiệp ông đã bỏ ra.

Lập luận trên đúng trong trường hợp này. Dựa vào việc họ là ai, họ muốn gì, họ biết gì thì cả hai đều đúng ở mọi thời điểm.

Khi chúng ta tìm thấy sự đồng cảm để nói: “Xin lỗi, thứ này không phù hợp với bạn, đây là số điện thoại của đối thủ của tôi”, thì lúc đó chúng ta cũng đã tìm thấy quyền tự quyết để làm công việc quan trọng với chính mình.

---

1. Proustian memory là ký ức của nhà văn người Pháp Proust về thời thơ ấu liên quan đến mùi vị của chiếc bánh quy con sò khi nhúng vào trà. (ND)

## Chương 9

# **NHỮNG NGƯỜI NHƯ CHÚNG TA, THÌ LÀM NHỮNG THỨ NHƯ THẾ NÀY**

### **Thay đổi sâu sắc khó nhưng đáng để thực hiện**

Như chúng ta thấy, mọi tổ chức, mọi dự án, mọi sự tương tác tồn tại để làm một điều: tạo ra các thay đổi.

Để bán hàng, để thay đổi chính sách và để hàn gắn thế giới.

Là người làm marketing và tác nhân của sự thay đổi, chúng ta hầu như đánh giá quá cao khả năng của mình để tạo ra thay đổi. Lý do thì rất đơn giản.

*Mọi người luôn hành động theo đúng câu chuyện nội tâm của họ.*

Bạn không thể ép buộc ai đó làm việc mà họ không muốn làm và phần lớn thời gian, việc mọi người muốn làm là hành động (hoặc không hành động) để nhấn mạnh câu chuyện nội tâm của họ.

Vậy sau đó, câu hỏi thiết thực sẽ là câu chuyện nội tâm này xuất phát từ đâu và làm thế nào thay đổi

được nó? Hoặc, nhiều khả năng là chúng ta dùng câu chuyện nội tâm như thế nào để thay đổi những hành động mà mọi người đang làm?

Một số người có câu chuyện nội tâm khiến họ sẵn lòng thay đổi hành vi của mình (ví dụ: Quincy Jones thích nhiều thể loại âm nhạc), trong khi những người khác lại bắt đầu quá trình bằng sự phản kháng mạnh mẽ với sự thay đổi.

Tuy nhiên, phần lớn trong chúng ta, việc thay đổi hành vi của mình xuất phát từ *mong muốn để phù hợp* (những người như chúng ta thì làm những thứ như thế này) với *nhận thức về vị thế* của mình (sự liên kết và thống trị). Vì cả hai tác động này thường khiến chúng ta giậm chân tại chỗ, nên chúng ta cần một chút áp lực để thay đổi chúng.

Một khi bạn nhìn thấy những tác động này tại nơi làm việc, bạn sẽ có thể định hướng văn hóa theo một cách hoàn toàn mới. Giống như có ai đó bật đèn lên và đưa cho bạn một tấm bản đồ.

### **Những người như chúng ta (làm những thứ như thế này)**

Bạn đã từng ăn dế chưa? Bạn đã từng nghĩ đến món ăn từ côn trùng chiên giòn hay thậm chí là bột dế chưa? Ở nhiều nơi trên thế giới, dế chứa nguồn protein dồi dào.

Còn thịt bò thì sao? Mặc dù đây là một trong những nguyên nhân dễ lý giải nhất về sự nóng lên toàn cầu, dù thịt bò là nguồn thực phẩm thực sự không hiệu quả để nuôi sống thế giới, nhưng chắc chắn rằng hầu hết mọi người đọc cuốn sách này đã đôi lần từng nấu thịt bò trong bữa trưa hoặc bữa tối vào tuần trước.

Nếu đó không phải là lý do về di truyền, nếu chúng ta khi sinh ra đã được định sẵn cảm giác về con đực đối lập với con bò, nếu không có lý do hợp lý nào định nghĩa rõ ràng về việc ăn món này hoặc món khác, vậy tại sao món ăn làm từ đực lại khiến chúng ta lo lắng trong khi thịt bò lại khiến chúng ta cảm thấy đói (hoặc ngược lại)?

Bởi vì những người như chúng ta thì ăn những món như thế này.

Phần lớn chúng ta, từ ngày đầu có thể ghi nhớ cho đến khi trút hơi thở cuối cùng, hành động của chúng ta chủ yếu được định hướng bởi một câu hỏi: Những người như tôi có làm những thứ như thế này không?

Người như tôi không gian lận thuế.

Người như tôi sở hữu một chiếc ô tô; chúng ta không đi xe buýt.

Người như tôi có một công việc toàn thời gian.

Người như tôi xem bộ phim mới về James Bond.

Ngay cả khi chúng ta chấp nhận những hành vi khác biệt, khi chúng ta làm điều mà đám đông thường không làm thì chúng ta vẫn phải điều chỉnh bản thân để phù hợp với những người khác biệt giống chúng ta.

Ai cũng ý thức và quan tâm về những gì diễn ra xung quanh mình. Không ai hoàn toàn nguyên bản, tự định hướng và cô lập về mọi mặt. Một người mắc hội chứng Sociopath (rối loạn nhân cách chống đối xã hội) có thể làm những thứ ngược đời, nhưng anh ta lại không phải là không ý thức được về đám đông xung quanh.

Chúng ta không thể thay đổi văn hóa, nhưng mỗi người chúng ta đều có cơ hội để thay đổi một nét văn hóa – một nhóm nhỏ của thế giới.

Thị trường khả dụng tối thiểu là hợp lý bởi nó tối đa hóa cơ hội của bạn nhằm thay đổi một nét văn hóa. Điểm mấu chốt trong thị trường của bạn đó là thay đổi bạn muốn làm sẽ được bồi đắp và kết nối, quảng bá một cách có hệ thống đến lớp tiếp theo của thị trường. Và tiếp tục như vậy. Đây chính là ý nghĩa của *“những người như chúng ta”*.

### **Trường hợp nghiên cứu: Những dải ruy băng xanh**

Thị trấn nhỏ của tôi có một rắc rối. Dù có những trường học rất tuyệt vời (trường tiểu học của chúng



tôi đã giành được danh hiệu Ruy Băng Xanh<sup>1</sup> cấp quốc gia), nhưng đã có sự chia rẽ về quan điểm trong lần bỏ phiếu ngân sách sắp tới.

Nhiều người trong thị trấn, đặc biệt là cư dân lâu năm và các gia đình từ hai hoặc ba thế hệ đã bất bình về việc tăng các khoản thuế đóng góp cho trường. Một vài người đã tập hợp lại và lần đầu tiên trong lịch sử cuộc bỏ phiếu ngân sách đã thất bại.

Ở tiểu bang New York, trường sẽ tổ chức bỏ phiếu lần hai, nhưng nếu lại tiếp tục thất bại, những khoản cắt giảm bắt buộc sẽ phải được thực hiện, kèm theo đó là cắt giảm các chương trình học thiết yếu mà không có sự ưu tiên đặc biệt nào. Chỉ còn tám ngày nữa là đến lần bỏ phiếu tiếp theo, chúng ta có thể làm được gì?

Một vài nhà hoạt động quyết định thử một cách tiếp cận mới. Thay vì hô hào kêu gọi ủng hộ ngân sách, rải những tờ rơi hoặc tổ chức một cuộc mít tinh, họ buộc một trăm dải ruy băng xanh vào một cây cổ thụ trước cổng trường trung học nằm ngay trung tâm thị trấn.

Trong vài ngày, ý tưởng đó đã lan rộng. Một tuần trước cuộc bỏ phiếu, hàng chục cây xanh trên khắp

---

1. Blue Ribbon Schools là một chương trình do Bộ Giáo dục Hoa Kỳ đưa vào áp dụng từ năm 1982, nhằm mục đích đem lại sự chú ý của công chúng với những trường học có chất lượng tốt nhất Hoa Kỳ. (ND)

thị trấn đều được treo rải ruy băng xanh. Hàng nghìn dải ruy băng xanh đã được hàng chục các gia đình treo lên.

Thông điệp rất đơn giản, chúng ta giống nhau, cùng là những người dân trong thị trấn, những người sống ở quận “Ruy Băng Xanh”, luôn ủng hộ các trường học của mình.

Ngài sách sau đó đã được thông qua.

### **Câu chuyện nội tâm**

Chúng ta không đưa ra quyết định mà không có căn cứ, tay vào đó, chúng ta dựa vào nhận thức của những người có tư tưởng giống chúng ta. Vì vậy, quyết định mua một chiếc xe đẩy trẻ em có giá 700 đô-la là bởi chúng ta thông minh (hoặc chúng ta ngu ngốc).

Hoặc chúng ta sẽ đi mua sắm tại chợ nông sản địa phương (hoặc không bởi trời đang mưa và họ không bán Cheetos<sup>1</sup>).

Chúng ta quấy rối một nữ phóng viên truyền hình bên ngoài sân bóng đá (và bị mất việc) bởi đó chính là cách chúng ta thấy mọi người quanh mình đang làm

Hay chúng ta mặc áo sơ mi màu hồng nhạt, quần màu vàng và không đi tất, chúng ta tự nhủ, bộ đồ đó

---

1. Cheetos một loại bim bim có vị phô mát. (ND)

thoải mái (nhưng phần lớn là do cách chúng ta hình dung một bản sao thành đạt của chính mình).

Tất cả đều được xây dựng xung quanh một câu hỏi đơn giản: “Những người như tôi có làm những điều như thế này không?”

Sự bình thường hóa sản sinh ra nét văn hóa và văn hóa định hình lựa chọn của chúng ta, sau đó lựa chọn lại mang lại nhiều sự bình thường hóa hơn.

Những người làm marketing không sản xuất ra mặt hàng bình thường cho những người bình thường. Những người làm marketing tạo ra thay đổi bằng cách bình thường hóa một hành vi mới.

### **Định nghĩa “Chúng ta”**

Trước đây, truyền thông đại chúng đã phải vất vả lắm mới định nghĩa được “chúng ta” có nghĩa là “tất cả chúng ta”, là đám đông, là người Mỹ, là mọi người trên thế giới. Tất cả chúng ta chưa bao giờ thành công thực sự, bởi những kẻ phân biệt chủng tộc, những kẻ bài ngoại và những kẻ bị cô lập luôn sẵn sàng vạch ra ranh giới ở một nơi nào đó không có tất cả chúng ta.

Dù vậy, định nghĩa này đã khá chính xác rồi. “Tôi muốn dạy cả thế giới hát” và việc thương mại hóa toàn bộ thế giới diễn ra nhanh hơn và sâu sắc hơn nhiều người vẫn chờ đợi. (Phần lớn) chúng ta đều xem Johnny Carson và (phần lớn) chúng ta đều

mặc quần bò, (phần lớn) chúng ta đều đi học. Chỉ ít thì *tất cả* bao bọc gần như *tất cả* những gì chúng ta có thể hay sẵn sàng thấy.

Ngày nay, mặc dù, văn hóa đại chúng không còn phổ biến như trước. *Mad Men*<sup>1</sup>, bộ phim được tờ *Thời báo New York* quảng cáo rầm rộ trên hàng chục các bài báo của mình chỉ trong một mùa, lại chỉ thu hút được 1% dân số Mỹ. Và còn có các hiện tượng văn hóa phổ biến khác như bánh Cronut hay bánh Oreo chiên giòn tại các hội chợ đồng quê, hoặc bánh trung thu nướng nguyên chất tại một nhà hàng nổi tiếng. Những hiện tượng này xảy ra nếu bạn sẵn sàng làm tròn số một chút thì về cơ bản là gần như không có ai quan tâm cả.

Chúng ta vừa đi từ việc *tất cả* trong chúng ta là *mọi người* đến khi *tất cả* chúng ta lại là *không ai cả*.

Nhưng, điều này không thành vấn đề bởi vì văn hóa cái đuôi dài cùng với truyền thông và cả sự thay đổi không còn cần tới số đông nữa. Hãy bằng lòng với chữ “đủ”.

### Chúng ta nào?

Trong câu “những người như chúng ta, làm những thứ như thế này”, “chúng ta” đóng vai trò quan

---

1. *Mad Men*: tạm dịch Gã điên, một bộ phim truyền hình dài tập của Mỹ. (ND)

trọng. Định nghĩa “chúng ta” càng rõ ràng, càng mạnh mẽ, càng chặt chẽ bao nhiêu thì càng tốt bấy nhiêu.

Công việc đơn giản đầu tiên mà người làm marketing, nhà lãnh đạo và các tổ chức cần phải làm đó là: định nghĩa “chúng ta.”

Khi bạn nói “Những người như chúng ta quyền góp cho một tổ chức từ thiện giống như thế này”, rõ ràng bạn không có ý nói tất cả mọi người. Tất cả mọi người cũng sẽ không quyền góp cho tổ chức từ thiện của bạn. Vậy, ai sẽ là người quyền góp?

Câu trả lời đúng *không phải là*: “Người quyền góp là những người như chúng ta”. Câu nói đó bị ngược. Chúng ta cần phải dũng cảm hơn thế, rõ ràng hơn, sẵn sàng chủ động hơn không chỉ trong việc tiếp cận thị trường mà còn cả trong việc thay đổi họ, thay đổi kỳ vọng của họ và hơn hết là thay đổi những gì họ lựa chọn để kể và cho những người khác thấy.

Các tính toán tương tự cũng được áp dụng trong cuộc họp nội bộ nơi bạn có thể đưa ra một ý tưởng mới cho công ty mình, hoặc cho các cuộc gọi điện bán hàng theo mô hình B2B<sup>1</sup> mà bạn đang thực hiện hoặc bạn hy vọng thay đổi văn hóa của đội bóng đá bạn huấn luyện.

**Hãy bắt đầu với chúng ta.**

---

1. B2B (Business-to -Business): mô hình kinh doanh buôn bán giữa doanh nghiệp và doanh nghiệp. (ND)



### **Không nên gọi chúng là “nền văn hóa”**

Nên gọi là “nét văn hóa” hoặc “loại hình văn hóa này” bởi vì không có văn hóa phổ thông, và không có “chúng ta” nào có thể định nghĩa cho tất cả chúng ta.

Khi nhận ra rằng công việc của chúng ta là thay đổi “một nét văn hóa” thì chúng ta có thể bắt đầu thực hiện hai nhiệm vụ khó khăn:

1. Vẽ bản đồ và hiểu thế giới quan của nét văn hóa mà chúng ta muốn thay đổi.
2. Tập trung tất cả năng lượng của chúng ta vào nhóm này. Hãy phớt lờ những nhóm khác. Thay vào đó, hãy tập trung vào việc xây dựng và làm sống một câu chuyện sẽ cộng hưởng cùng với nét văn hóa chúng ta đang muốn thay đổi.

Đó là cách mà chúng ta tạo ra sự thay đổi bằng cách quan tâm đúng mức đến mong muốn thay đổi văn hóa và đủ dũng cảm để chỉ chọn một mà thôi.

### **Vừa đủ tinh nghệ**

Doanh nhân Alex Samuel cho biết khi khai trương hãng hàng không JetBlue, đơn giản là nó phải trẻ trung, giản dị hơn so với các hãng American và Delta.

Nhưng sáu năm sau, khi hãng Virgin America đi vào hoạt động, họ lại phải trẻ trung hơn JetBlue. Một

rào cản thách thức hơn. Bởi vì JetBlue đã dành rất nhiều công sức để trở nên trẻ trung. Do đó thách thức này đã ở một tầm cao mới.

Mọi thứ trong văn hóa của chúng ta là một phần của hệ thống phân cấp giữa hôm qua, hôm nay và ngày mai. Chúng ta không thể nhảy qua hết các rào cản phía trước cùng một lúc.

Nghề nhiếp ảnh là một ví dụ cho cách làm này. Khá dễ dàng để trở thành một nhiếp ảnh gia có đủ kỹ năng chụp các bức ảnh của ngày hôm qua. Phong cách “ngày xưa” là các kỹ thuật để bắt chước. Nó không hề phức tạp. Nhưng để trở thành người phát minh ra một phong cách tiếp theo cần một bước nhảy vọt, đi theo một phương hướng mới để khiến mọi thứ đẹp hơn lên và bất ngờ hơn một chút. Dù vậy, đừng nhảy quá xa, nếu không thì mọi người sẽ không thể theo kịp được.

### **Trường hợp nghiên cứu:**

#### **Hôn nhân đồng giới ở Ai-len**

Một cách để vượt qua cuộc trưng cầu ý dân đầu tiên trên thế giới về quyền kết hôn cho người đồng tính là để nói rõ trường hợp của bạn, tập trung vào sự công bằng, tôn trọng và quyền công dân.

Mặc dù vậy, cách tiếp cận hợp lý đó cũng không giúp bạn đi quá xa được.

Tim kiếm một lựa chọn thay thế? Brigid White và chồng, Paddy, cả hai đã gần tám mươi tuổi và họ đã thực hiện một đoạn video về cậu con trai của mình và lý do họ ủng hộ cuộc trưng cầu ý dân này.

*Mọi người đều giống nhau.*

Khi ai đó xem đoạn video, họ sẽ dễ dàng tìm thấy chính mình trong đó với tư cách là những bậc làm cha làm mẹ, những người theo chủ nghĩa truyền thống, những người Ai-len.

Bản chất của thay đổi chính trị luôn nằm ở thay đổi văn hóa, và văn hóa luôn thay đổi theo phương nằm ngang.

Từ người này sang người kia. Từ "chúng ta" này sang "chúng ta" kia.

### **Ưu tú và/hoặc độc quyền**

Malcolm Gladwell đã chỉ ra sự khác biệt giữa những tổ chức ưu tú và tổ chức độc quyền.

Chúng có thể cùng tồn tại, nhưng thường là không.

Học bổng Rhodes là một giải thưởng danh giá. Nó chỉ dành cho một vài người và được các cá nhân và tổ chức uy tín thừa nhận

Sự ưu tú là thước đo bề ngoài. Liệu thế giới bạn quan tâm có thừa nhận danh hiệu này không?

Nhưng học bổng Rhodes không phải là độc quyền. Giải thưởng này không phải là một nhóm

người hay một nhóm các cá nhân có mối quan hệ chặt chẽ với văn hóa riêng của họ.

Độc quyền là một tiêu chuẩn đánh giá bên trong. Đó là việc chúng ta đối đầu với họ, người trong cuộc so với người ngoài cuộc.

Băng đảng mô-tô Hells Angels không phải là ưu tú nhất nhưng là độc quyền.

Trường kinh doanh Harvard vừa danh giá và độc quyền. Đội biệt kích Navy Seal cũng vậy.

Trong quá trình tìm hiểu để biết điều gì là quan trọng, chúng ta rất dễ bị nhầm lẫn. Có vẻ như chúng ta phải nỗ lực để biến tổ chức của chúng ta trở nên danh giá, để tờ Thời báo New York tuyên bố rằng vở opera của chúng ta đáng để xem, hoặc để hy vọng rằng những anh chị khóa trên sẽ thích buổi biểu diễn trên sân khấu của chúng ta.

Dù vậy, trên thực tế, những tổ chức độc quyền mới là các bên thay đổi được mọi thứ. Chúng ta không có quyền kiểm soát những danh hiệu cao quý và có thể bị tước danh hiệu ngay lập tức. Nhưng các tổ chức độc quyền vẫn phát triển miễn là các thành viên mong muốn được gắn bó và việc này thì chúng ta có thể kiểm soát được.

Điểm then chốt của tổ chức độc quyền lại nằm ở một sự thật đơn giản: Mọi thành viên đều là “những người như chúng ta”. Đăng ký tham gia thì bạn sẽ có được vị thế. Từ bỏ bạn sẽ mất nó.

Để thay đổi một nét văn hóa, chúng ta nên bắt đầu với một nhóm người độc quyền. Đó là nơi mà chúng ta có thể tạo ra áp lực và những mối quan hệ có lợi nhất.

**Trường hợp nghiên cứu:  
Quỹ Robin Hood Foundation**

Năm 2015, Robin Hood Foundation<sup>1</sup> đã huy động được 101 triệu đô-la.

*Chỉ trong một đêm.* Đó chính là chiến dịch gây quỹ xuất sắc nhất trong lịch sử của nhân loại.

Một số người nhìn vào kết quả này và kết luận rằng chiến thuật (một bữa tiệc) chính là bí quyết thành công. Nhưng không phải vậy. Đó chính là áp lực ngang hàng cực lớn của *những người như chúng ta thì làm những việc như thế này.*

Robin Hood là một tổ chức từ thiện ở New York, được hỗ trợ phần lớn bởi việc quyên góp từ các quỹ phòng hộ và các nhà đầu tư Phố Wall giàu có. Quỹ này đã phải dành cả một thế hệ xây dựng những kỳ vọng về sự kiện này, thận trọng truyền bá về sự hào phóng của những khách hàng tiên phong trong khi vẫn đánh vào yếu tố cái tôi cạnh tranh của Phố Wall.

---

1. Robin Hood Foundation: một quỹ từ thiện trợ giúp người nghèo tại New York. (ND)



Trong khi vẫn có một số nhà hảo tâm ẩn danh, hầu hết số tiền huy động được lại xoay quanh một giao dịch đơn giản: có tiền, có danh vị.

Sự kiện này đã tạo ra một sự cạnh tranh. Bạn ở đó, đồng nghiệp của bạn ở đó, người bạn đời của bạn ở đó. Có một cuộc bán đấu giá đang diễn ra. Mục đích của cuộc bán đấu giá rất tốt. Chỉ bằng một hành động đơn giản, bạn có thể nâng cấp vị thế của mình, có được sự tôn trọng và làm chủ cuộc bán đấu giá. Nếu điều đó phù hợp với thế giới quan của bạn và bạn tin rằng mình đủ khả năng để làm điều đó, thì tiền sẽ được quyên góp.

Sau nhiều năm, câu chuyện này đã được bình thường hóa. Nó không theo hướng cực đoan, không dành cho “chúng ta”. Thay vào đó, nó đúng là những gì chúng ta làm.

Bản chất của quá trình này rất dễ bị bỏ qua và kết quả hiếm khi xảy ra như là một tác dụng phụ.

### **Tràng pháo tay nhiệt liệt**

Cần đến bao nhiêu người để có được một tràng pháo tay nhiệt liệt?

Tại TED, chỉ cần ba người. Nếu Bill, Al và Sunny đứng dậy thì hàng nghìn người khác sẽ làm theo như vậy.

Tại buổi biểu diễn trên sân khấu Broadway, cho dù các phản ứng của khán giả có lãnh đạm đến mức

nào, thì mười lăm người lạ tạo tiếng vang khắp sân khấu là đủ.

Và tại Mezzrow, một câu lạc bộ nhạc jazz tuyệt vời, lại không thể có được điều đó.

Vậy điều gì đang diễn ra?

Trong một số thành phần khán giả có rất ít người lạ. Chúng ta biết, thừa nhận và trân trọng những người xung quanh mình và dành sự tin tưởng đối với họ, cùng với một nhu cầu cảm xúc mạnh mẽ cần phải hòa hợp, kết nối để khích lệ tràng pháo tay nhiệt liệt. Nếu tôi mong muốn trở thành một trong những người của “*bọn họ*” và người đứng đầu đang đứng dậy, thì tôi cũng sẽ làm thế.

Trong khi đó, tại nơi có người lạ thì mong muốn hòa hợp của chúng ta sẽ có chút ít khác biệt. Tại sân khấu Broadway, tôi đang đóng vai du khách và các du khách như tôi cũng sẽ phản ứng như vậy. Địa điểm cũng tạo ra sự thiên vị.

Và ở chiều ngược lại vẫn đúng với những người hâm mộ nhạc Jazz đích thực. Họ biết rằng những người hâm mộ nhạc jazz không hay thể hiện sự hưởng ứng nhiệt liệt, nhất là trong một câu lạc bộ, sự thiên vị về địa điểm này rất khó để thay đổi.

### **Rễ cây và cành cây**

Có một sự so sánh như thế này để hiện thực hóa những ý tưởng mà chúng ta đã có để cập:

Công việc của bạn chính là một cái cây. Rễ cây cắm sâu vào lòng đất là những giấc mơ và ham muốn. Nhưng giấc mơ và ham muốn này không phải là của tất cả *mọi người*, đơn giản chỉ là của những người chúng ta muốn phục vụ.

Nếu công việc của bạn chỉ đơn giản là bán một loại hàng hóa, phản hồi nhanh chóng cho một đơn hàng cụ thể thì cái rễ của bạn sẽ không đâm sâu xuống được. Dường như cái cây của bạn sẽ không thể phát triển hoặc thậm chí nếu có, thì nó cũng không đóng vai trò quan trọng, hữu ích, hoặc thống trị được. Nó sẽ bị chèn ép bởi những cái cây tương tự khác.

Khi cái cây của bạn lớn lên, nó sẽ là người dẫn đường cho cả cộng đồng. Trong số những người bạn muốn phục vụ, những khách hàng tiên phong có thể phù hợp với cái cây, trèo lên nó, dùng nó để lấy bóng mát và cuối cùng là đến ngày hái quả. Và rồi họ lại thu hút những người khác.

Nếu bạn giỏi vun trồng, cây sẽ nhanh chóng phát triển cao hơn vì không bị thiếu ánh sáng mặt trời, sẽ chỉ có một vài cây trên cùng một khu vực. Khi cái cây phát triển, nó không chỉ thu hút những người khác

mà chiều cao của nó (do là lựa chọn ưu tiên trong khu vực) sẽ cản trở nỗ lực vô ích của những người khác hay những cái cây tương tự. Thị trường muốn chỉ một người chiến thắng.

Mang đến một thứ chung chung và mong đợi sự quan tâm của người khác là một sự sai lầm. Tạo ra những thứ quan trọng tới những người quan tâm là con đường ngắn nhất và rõ ràng nhất để tạo sự khác biệt.

## Chương 10

# NIỀM TIN VÀ ÁP LỰC TẠO RA LỰC ĐẨY

### Phù hợp hay gián đoạn mô hình chung

Bạn sẽ làm một trong hai thứ trên.

Phù hợp với mô hình chung là kinh doanh như thường lệ. Khi lời chào hàng của bạn phù hợp với câu chuyện chúng tôi kể cho chính mình, cách chúng tôi kể nó, nhịp điệu chúng tôi sử dụng, chi phí và nguy cơ... đó là một lựa chọn dễ dàng để thêm bạn vào tập hợp đó.

Hãy nghĩ đến gia đình có những đứa trẻ mà triển miên dùng ngũ cốc cho bữa sáng. Lúc nào cũng là Cocoa Krispies rồi đến Lucky Charms và Frosted Flakes, bất kỳ loại nào đang được giảm giá hay có một chương trình khuyến mại hấp dẫn (mà bọn trẻ phải phấn khích). Khi thương hiệu ngũ cốc mới của bạn xuất hiện, việc mua hàng được xem là phù hợp với mô hình chung. Chắc chắn rồi, tại sao lại không?



Hoặc là đơn giản như một bộ phim sitcom chiếu vào 9 giờ mỗi tối thứ năm. Hàng triệu người ngồi mỗi tuần để xem tivi... Bạn không cần phải cố thay đổi thói quen chung của họ; đơn giản bạn chỉ cần đưa một đoạn quảng cáo chào hàng mới mẻ của mình kết hợp cùng bộ phim đó.

Gián đoạn mô hình chung, thì lại khác, và đòi hỏi một dạng tác động gây sốc. Áp lực được tạo ra và năng lượng được chuyển hướng để chú ý đến sự xuất hiện mới này. Điều này có đáng để cân nhắc? Phần lớn thời gian, với hầu hết những gì bạn mong muốn đạt được, câu trả lời là không. Vì các mô hình đã được thiết lập, thời gian là quý giá và rủi ro là thứ gì đó thật đáng sợ.

Nếu bạn muốn ai đó người chưa từng thuê một người làm vườn thuê bạn là người làm vườn cho họ, bạn đang yêu cầu gián đoạn mô hình chung. Nếu bạn đang cố gắng kiếm được 5.000 đô-la tiền quyên góp từ một người giàu có thường xuyên quyên góp hàng trăm đô-la cho các quỹ từ thiện, bạn đối mặt với thử thách tương tự. Mô hình chung cần phải được tháo gỡ trước khi bạn có thể có được những hành động tiếp theo.

Khi cuộc sống có biến động, những mô hình mới lại được thiết lập. Đó là lý do tại sao nó sinh lời cho thị trường của những người mới lên chức bố, phụ

nữ đã đính hôn và những người mới có thay đổi chỗ ở gần đây. Họ chưa có một mô hình phù hợp, vì tất cả mọi thứ mới đều bị gián đoạn. Trong khi đó, một phụ trách mua hàng tại một doanh nghiệp cụ thể được đào tạo rằng, làm theo mô hình chung là cách tốt nhất để có một công việc ổn định mà không có thay đổi bất ngờ nào.

Thời điểm thích hợp nhất để đưa một ứng dụng vào thị trường là khi nền tảng còn mới hoàn toàn.

Khi bạn marketing cho ai đó vẫn chưa có một mô hình chung, bạn không cần phải thuyết phục họ rằng những lựa chọn trước đây là sai lầm.

### **Áp lực có thể làm thay đổi mô hình**

Nếu bạn dự định marketing theo kiểu làm gián đoạn mô hình chung, thì đòi hỏi bạn phải đưa ra một dạng áp lực mà chỉ có thể được giải phóng bằng cách sẵn sàng thay đổi một mô hình đã ăn sâu bám rễ.

Áp lực là tác động để kéo dẫn một chiếc dây chun. Kéo chiếc chun này hết cỡ ở một đầu và áp lực sẽ được tạo ra ở mọi điểm.

Tại sao trong một lớp học, một số học sinh lại e ngại khi đặt câu hỏi, nhưng lại sẵn lòng trả lời nếu được giảng viên hỏi?

Vấn đề của họ nằm ở sự tự nguyện. Bởi tự nguyện đòi hỏi có sự hành động và trách nhiệm.

Nhưng khi một giáo viên áp dụng mô hình áp lực xã hội tập trung dưới hình thức gọi tên một sinh viên, người này không gặp vấn đề gì khi trả lời cả. Áp lực đủ để khiến họ vượt qua sức ì của mình.

Chúng ta tạo ra áp lực khi hỏi ai đó cùng bán bánh nướng hay vào tham gia câu lạc bộ sách của mình. Đó là lúc chúng ta đang dùng đến áp lực (trong trường hợp này là quan hệ xã hội) để vượt qua một áp lực khác (hiện trạng xã hội).

Ví dụ về Slack, phần mềm này có hiệu suất tăng trưởng nhanh nhất, được thiết kế cho làm việc nhóm. Rất ít người có một khuôn mẫu để thay đổi cách họ làm việc mỗi ngày. Không ai thức dậy mỗi sáng và hy vọng rằng họ sẽ cần phải học một chương trình phần mềm mới và xử lý những rắc rối hàng tuần khi họ chuyển từ một nền tảng đáng tin cậy sang một nền tảng mới.

Nhưng Slack lại là sản phẩm tăng trưởng nhanh nhất so với các ứng dụng tương tự. Bằng cách nào vậy? Bởi sau khi thu thập năng lượng và cảm xúc của những người thích cái mới, sự tăng tốc bắt đầu. Sử dụng Slack thuận tiện hơn khi đồng nghiệp của bạn cũng sử dụng nó. Vì vậy, những người dùng hiện tại có lý do ích kỷ đến mức mạnh mẽ phải kể với những người khác và trên thực tế, nếu hàng ngày không làm điều đó, thì họ cảm thấy thật khổ tâm.

Vậy việc gián đoạn mô hình chung này đối với người dùng mới thì sao? Áp lực nằm ở đâu?

Đơn giản thôi: một đồng nghiệp nói: “Bạn đang bỏ lỡ mất rồi”.

Hàng ngày, nếu bạn không đăng nhập vào Slack, mọi người tại công ty sẽ bàn tán sau lưng bạn, thực hiện những dự án không có bạn, trao đổi không cần bạn.

Bạn có thể giải phóng áp lực đó, ngay lúc này, đơn giản thôi, hãy đăng nhập vào ...

Slack bắt đầu bằng việc thực hiện theo một mô hình mẫu, chào hàng những người thích một phần mềm mới. Một cách tiếp cận mới dành cho những người đang tìm kiếm cách thức làm việc mới.

Nhưng sau đó là bước nhảy vọt.

Họ đưa cho nhóm người này một công cụ để tạo ra gián đoạn khuôn mẫu. Tác động ngang hàng. Một nhân viên nói với đồng nghiệp: “Chúng ta cần thử công cụ mới này”. Sự lan truyền theo chiều ngang đơn giản đó đã tạo ra một công ty phần mềm trị giá hàng tỷ đô-la.

Đó không phải là sự tình cờ. Nó được xây dựng vào chính bản thân phần mềm.

Khuôn mẫu nào bạn đang làm gián đoạn?

### **Bạn đang phá vỡ điều gì?**

Ra mắt một dự án mới và ngoài việc phục vụ khách hàng của mình, bạn còn dự định phá vỡ điều gì đó. Chính sự tồn tại của một lựa chọn thay thế khiến điều gì đó không còn đúng nữa.

Khi bạn khởi công xây dựng khách sạn thứ hai tại Thác nước Niagara, thì khách sạn đầu tiên không còn là số một và duy nhất nữa.

Khi bạn ra mắt một chiếc điện thoại, máy điện báo không còn là cách nhanh nhất để gửi tin nhắn nữa.

Khi bạn tổ chức một buổi tiệc độc quyền, những người không được mời trở thành những người ngoài cuộc.

Khi bạn ra mắt một sản phẩm nằm ở ranh giới cực đoan (hiệu quả nhất, rẻ nhất, thuận tiện nhất), và sau đó bất cứ điều gì bạn làm để vượt quá ranh giới này không còn là thứ cực đoan mà những người hâm mộ điều đó tìm kiếm nữa.

Khi một mạng lưới mới bắt đầu có được sức hút, mang đến cho những đứa trẻ tuyệt vời, những người tiêu dùng tiên phong quyền lực, sức hút này khiến những người là một phần của mạng lưới cũ bạn định thay thế cần cân nhắc lại sự trung thành của họ.

Đó chính là những cảm giác mà áp lực tạo ra. Áp lực của việc bị bỏ lại phía sau.



Và những người làm marketing tạo ra sự thay đổi đồng thời cũng tạo ra áp lực.

### **Áp lực không giống nỗi sợ hãi**

Nếu bạn cảm thấy giống như bạn đang ép buộc họ, điều khiển họ hoặc khiến cho họ cảm thấy sợ hãi, thì có lẽ bạn đang đi sai hướng.

Nhưng áp lực là một khái niệm khác. Áp lực là thứ chúng ta có thể tạo ra một cách chính xác bởi chúng ta quan tâm đến những người chúng ta muốn phục vụ.

Sợ hãi là một kẻ sát nhân trong tiềm thức. Nó đặt mọi người rơi vào trạng thái lơ lửng, nín thở và không có khả năng phát triển.

Một mình nỗi sợ không giúp bạn thay đổi nhưng áp lực thì có thể.

Chúng ta đối mặt với áp lực bất kỳ khi nào chúng ta sắp sửa vượt qua một sự khác biệt. Áp lực từ việc có thể làm việc này đối chọi với áp lực không thể làm. Áp lực của việc “Nếu tôi học điều này, tôi có thích người mà tôi trở thành không?”.

Đó có thể là sự sợ hãi, nhưng áp lực là lời hứa mà chúng ta có thể vượt qua nỗi sợ đó để sang bờ bên kia.

Áp lực là dấu ấn cho một trải nghiệm mang tính giáo dục tuyệt vời. Áp lực từ việc gần như không biết chúng ta đang ở đâu trong quá trình thực hiện,

không chắc chắn về chương trình giảng dạy, không đảm bảo rằng điều cốt lõi mà chúng ta tìm kiếm sắp sửa xảy ra.

Tất cả nền giáo dục hiệu quả đều tạo ra áp lực, bởi chỉ cần trước khi bạn học thứ gì đó, bạn nhận thức được bạn vẫn chưa biết về nó.

Khi trưởng thành, chúng ta sẵn sàng phơi bày cái tôi của mình trước áp lực của một buổi biểu diễn nhạc jazz tuyệt vời hay một trận bóng chày hoặc một bộ phim ly kỳ. Nhưng chủ yếu là do chúng ta bị huấn luyện bởi nỗi sợ hãi, chúng ta e ngại khi có cơ hội để học thứ gì đó mới mẻ để trở thành người chúng ta mong muốn.

Nỗi sợ sẽ song hành cùng chúng ta nếu chúng ta không được dạy bảo rằng tiến lên phía trước là khả thi. Một khi chúng ta nhìn thấy lối ra, áp lực có thể là công cụ thúc giục chúng ta.

Những người làm marketing hiệu quả có dũng khí để tạo ra áp lực. Một số chủ động tìm thấy áp lực này bởi nó hiệu quả. Nó thúc đẩy những người bạn phục vụ vượt qua những vách ngăn để đến bờ bên kia.

Nếu quan tâm đúng mức về thay đổi bạn muốn thực hiện, thì bạn sẽ quan tâm đủ để tạo ra áp lực một cách hào phóng và tôn trọng cho sự thay đổi đó.

### **Người làm marketing tạo áp lực và lực đẩy tới trước khi làm dịu áp lực đó**

Logic của việc bán xả hàng khi ngừng kinh doanh là một thứ gì đó khó nắm bắt. Rốt cuộc, nếu một cửa hàng kinh doanh tốt, nó chắc chắn sẽ không đóng cửa. Và nếu một khách hàng mong được hỗ trợ, bảo hành hay cơ hội hoàn trả thì việc mua thứ gì đó từ một cửa hàng mà sắp sửa biến mất không hề thông minh chút nào.

Nhưng, mọi người không thể cưỡng lại một món hời.

Đó là bởi vì sự khan hiếm hàng hóa từ việc ngừng kinh doanh tạo ra áp lực. Áp lực từ câu hỏi: “Tôi đã bỏ lỡ món hời nào?”. Cách tốt nhất để làm dịu áp lực đó là đi đến cửa hàng và kiểm chứng.

Tất nhiên, nỗi sợ về việc bỏ qua việc phá sản không phải là áp lực duy nhất thúc giục chúng ta đi đến cửa hàng.

Đây là một ứng dụng xã hội mới mẻ. Nếu bạn tham gia sớm, bạn sẽ tìm thấy nhiều bạn bè hơn và được đồng bộ nhiều hơn những người đến sau. Tốt hơn là không để bị tụt lại phía sau.

Sau đây là cách chúng ta xử lý các hóa đơn. Tôi biết bạn quen với hệ thống truyền thống, nhưng doanh nghiệp của chúng ta sử dụng một hệ thống mới và bạn sẽ cần phải thành thạo nó vào thứ năm.

Ba căn nhà cuối cùng trong tòa nhà của chúng ta đã được bán với giá thấp mà không ai ngờ tới. Nếu không bán sớm, chúng ta sẽ không bao giờ có thể trang trải cho khoản thế chấp tài sản của mình.

Thương hiệu giày Supreme chỉ sản xuất 250 đôi giày sneaker. Tôi sắp có một đôi, đôi của bạn đến chưa?

Nếu muốn biết bộ phim này kết thúc như thế nào, bạn sẽ cần mở kênh truyền hình vào ngày chủ nhật.

Chúng ta không muốn cảm thấy bị bỏ rơi, bỏ lại phía sau, không có học thức hay bất lực. Chúng ta muốn dẫn đầu. Chúng ta muốn được đồng bộ. Chúng ta muốn ăn những gì mọi người như chúng ta đang làm.

Trước khi một người làm marketing xuất hiện thì không có cảm giác nào ở trên tồn tại, mà khiến cho họ cảm thấy nếu có một album mới, họ sẽ cảm thấy bị thiếu thốn khi chưa nghe nó.

Chúng tôi cố tình tạo ra áp lực từ những khoảng trống, những hố sâu ngăn cách này để mọi người tự tìm ra con người mình và nhảy qua.

Và nguyên nhân chính là vị thế.

Chúng ta đang đứng ở đâu?

Nhóm người này nghĩ gì về chúng ta?

Ai sẽ lên và ai sẽ xuống?

**Và bạn đã sẵn sàng tạo ra áp lực chưa?**

Đó không phải là một câu hỏi tu từ?

Có hai cách để bạn làm việc của mình.

Bạn có thể là một tài xế taxi. Hãy xuất hiện và hỏi ai đó nơi họ muốn đi. Tính tiền cho họ dựa trên đồng hồ công tơ mét. Là một mắt xích có thể thay thế được trong hệ thống giao thông theo nhu cầu. Bạn có thể là người lái xe làm việc chăm chỉ nhưng điều đó sẽ không thay đổi được nhiều.

Hoặc bạn có thể là trung gian của sự thay đổi, là ai đó tạo ra áp lực và sau đó làm dịu nó.

Khi họ bắt đầu xây dựng những sông bạc hào nhoáng tại Las Vegas, điều đó tạo ra áp lực cho vô số khách du lịch. Những du khách chỉ mới một năm trước còn vui vẻ tại Reno hay trung tâm thành phố Las Vegas, giờ cảm thấy mình như những cư dân hạng hai. Họ đã hỏi: “Tôi có thuộc loại người mà đi đến một sông bạc tồi tàn này không?” Sự hiện diện của một giải pháp khác làm giảm trải nghiệm của họ tại nơi từng là nơi họ thích.

Áp lực được tạo ra. Và cách duy nhất để làm dịu áp lực đó là lực đẩy đi về phía trước.

Khi bạn vẽ ra một cảnh tượng trong câu chuyện của mình, với một giải pháp trong đầu, có phải bạn cũng tạo ra áp lực không? Nếu không, thì hiện trạng xã hội khó thay đổi được.



### **Làm sao hiện trạng xã hội trở thành như hiện nay?**

Câu chuyện chi phối, kẻ lãnh đạo thị trường, các chính sách và quy trình - tất cả những điều này đều tồn tại vì một lý do.

*Chúng giỏi ở việc chống lại những nỗ lực từ những người nổi loạn như bạn.*

Nếu đó là tất cả những gì cần làm để đảo ngược hiện trạng xã hội chỉ là sự thật, thì chúng ta chắc phải thay đổi từ cách đây rất lâu rồi.

Nếu tất cả chúng ta cùng chờ đợi một ý tưởng tốt hơn, một giải pháp đơn giản hơn, hoặc một quy trình hiệu quả hơn, chúng ta chắc hẳn phải thay đổi điều tương tự từ cách đây một năm hoặc một thập kỷ hay cả một thế kỷ trước.

Hiện trạng xã hội không thay đổi bởi vì bạn đúng. Nó chỉ thay đổi khi văn hóa thay đổi.

Và động cơ của văn hóa chính là vị thế.

## Chương 11

# VỊ THẾ, THỐNG TRỊ VÀ LIÊN KẾT

### Baxter ghét Truman

Baxter là con chó của tôi. Nó là một con chó lai, ham chơi, vui vẻ, giàu tình cảm, luôn cố gắng hòa đồng với tất cả mọi người và những con chó khác.

Nhưng Truman là một ngoại lệ.

Truman thuộc một giống chó chăn cừu của Đức đầy tự tin và uy quyền mới chuyển đến bên kia phố. Truman có một gia đình yêu thương nó, thường được đi dạo vài lần trong ngày và luôn làm Baxter phát điên.

Khi gia đình giàu có của Truman tới ăn tối, họ mang nó đi cùng. Baxter đã phát rồ. Nó không thể kiểm soát được bản thân.

Có chuyện gì xảy ra vậy?

Hãy chú ý những chú chim cánh cụt ở Galápagos. Chúng chỉ dành khoảng hai giờ một ngày để “săn” cá và khoảng thời gian còn lại là để tổ chức lại bầy đàn

theo một trật tự được phân hạng. Có vô số những quy chuẩn về diện mạo xã hội, nhảy nhót và vị thế xã hội.

Và dĩ nhiên nó không chỉ xảy ra với con chó của tôi và những chú chim cánh cụt.

Nó cũng xảy ra với cả chúng ta nữa.

### **Không hợp lý; vị thế tạo nên một lựa chọn đúng đắn**

Tại sao mọi người chọn một nhà hàng này thay cho nhà hàng khác? Hoặc một trường đại học cũng như vậy? Tại sao lái chiếc xe này mà không phải cái kia?

Tại sao nhà vô địch chơi poke lại đặt cược vào một ván bài xấu? Tại sao lại phải đi thuê nhà thay vì mua một cái? Bạn tham gia câu lạc bộ nào?

Nếu bạn nhìn kỹ vào những quyết định mà bạn đầu nó chẳng có ý nghĩa gì, bạn sẽ nhận ra vai trò của vị thế trong công việc. Quyết định không có ý nghĩa với bạn, nhưng lại có ý nghĩa hoàn hảo với người đưa ra quyết định đó.

Chúng tôi dành rất nhiều thời gian quan tâm về vị thế.

### **Vai trò của vị thế: Bố già và doanh nghiệp**

Trong cuốn sách *Impro*<sup>1</sup> tuyệt vời của mình, Keith Johnstone giúp chúng ta hiểu vai trò của vị thế,

---

1. Impro: tạm dịch Sân khấu ứng tác. (ND)

động lực điều khiển ẩn danh (nhưng rõ ràng) của tất cả các yếu tố văn hóa.

Luôn có một con chó đầu đàn. Và ở mọi lứa đều có một con yếu thế nhất.

Vai trò của vị thế sẽ quyết định con nào được ăn trước trong đàn sư tử và con nào sẽ được uống nước trước tại ốc đảo.

Trong văn hóa nhân loại, vai trò vị thế xuất hiện khắp nơi có nhiều hơn một người sinh sống. Nó tồn tại trong những cuộc hẹn hò (ai trả tiền) và trong phòng họp (ai là người đến trước, ai ngồi ở đâu, ai nói, ai quyết định và ai chịu trách nhiệm).

Một ví dụ yêu thích của tôi để tóm tắt bản chất quan điểm của Johnstone đó là bạn ghé thăm Youtube và tìm kiếm phân cảnh mở đầu trong phim Bố già.

Trong phân cảnh này, Amerigo Bonasera, người làm nghề khâm liệm, một người đàn ông nhỏ bé, xanh xao và mệt mỏi và trong bộ vest màu đen kém nổi bật, đến thăm Bố già Don trong ngày cưới con gái hắn.

Chỉ trong vài giây, vị thế đã được thiết lập.

Bonasera với vị thế thấp kém (vị thế ông ta còn có thể thấp hơn mức nào nữa?) đến thăm Don Corleone, một người có vị thế cao hơn đã dành cả cuộc đời để củng cố đỉnh cao quyền lực của mình.

Tuy nhiên, vào ngày cưới, theo truyền thống, Bố già phải thực hiện bất kì yêu cầu nào được đưa ra.

Dĩ nhiên chỉ trong vài phút của bộ phim, vũ trụ như bị đảo ngược.

Bonaserà yêu cầu Don Corleone dùng vũ lực với những người đàn ông đã hãm hại con gái mình. Mỗi quan hệ gia đình thúc đẩy ông ta chấp nhận liều mạng để nâng tầm vị thế của mình bằng cách gây bất lợi cho Bố già. Nhằm làm cho mọi thứ trở nên tệ hơn, ông ta thậm chí còn đề nghị trả tiền cho Corleone để làm điều đó, biến một người có địa vị trở thành tên lưu manh không hơn kém.

Ôi, áp lực thật nặng nề.

Trong khoảnh khắc đó, mạng sống của người khâm liệm này lâm nguy. Ông ta đã đi quá xa. Sự kiêu hãnh của người làm cha đã đẩy ông ta vào một cái thế mà Bố già không thể ra tay. Bố già không thể chấp thuận yêu cầu này, bảo toàn vị thế của mình và vị thế chính là huyết mạch của ông ta.

Thông qua một vài phân cảnh quay ẩn tượng, chỉ trong một vài giây, một trật tự bình thường được khôi phục để rồi kết thúc bằng cảnh người khâm liệm cúi chào Don và hôn lên chiếc nhẫn của ông cùng lời thề nguyện trung thành.

Bonaserà đã làm dịu áp lực bằng cách trở về đúng vị trí của mình trong hệ thống phân cấp vị thế.



### **Vị thế cho phép chúng ta**

Vị thế chính là vị trí của chúng ta trong hệ thống phân cấp.

Nó cũng là nhận thức của chúng ta về vị trí đó.

Vị thế bảo vệ chúng ta.

Vị thế giúp chúng ta có được những gì mình muốn.

Vị thế tạo ra lực đẩy để thay đổi xảy ra.

Vị thế là một nơi để ẩn náu.

Vị thế có thể là một món quà hoặc một gánh nặng.

Vị thế tạo ra câu chuyện làm thay đổi các quyền lựa chọn đã được nhìn nhận của chúng ta, thay thế các lựa chọn của chúng ta và phá hoại (hoặc ủng hộ) tương lai của chúng ta.

Và mong muốn thay đổi hay bảo vệ vị thế của mình sẽ định hướng hầu hết mọi việc chúng ta làm.

### **Trường hợp nghiên cứu: Sư tử và những chiến binh Maasai**

Làm thế nào để chúng ta bảo vệ được loài sư tử ở Kenya và Tanzania?

Nhà sinh vật học bảo tồn Leela Hazzah đã nhận ra rằng việc xâm chiếm môi trường sống đang khiến sự tồn tại của loài sư tử trở nên khó khăn hơn. Nhưng Leela cũng biết rằng đối với rất nhiều người

dân bộ tộc Maasai có một nghi lễ trưởng thành truyền thống dành những người đàn ông là phải tự tay giết chết một con sư tử. Cách thể hiện sự dũng cảm đó đang gây ra áp lực lớn lên dân số của loại động vật này. Ước tính hiện chỉ còn 30.000 con sư tử trong vùng, giảm từ 200.000 con so với một hoặc hai thế hệ trước đây.

Tất cả những tranh luận hợp tình hợp lý trên thế giới đều không đủ mạnh mẽ để thay đổi tín ngưỡng văn hóa đã ăn sâu bám rễ trong cộng đồng này. Nhu cầu về vị thế (là cha mẹ, là người trưởng thành) cũng tồn tại trong tất cả chúng ta. Thay vào đó, tiến sĩ Hazzah và nhóm của mình đã cố gắng tạo ra những tín ngưỡng văn hóa mới được xây dựng dựa trên những mong muốn cơ bản của con người.

Như chúng ta đã học được từ mũi khoan ba phân, hành động không phải lúc nào cũng đồng nhất với cảm xúc mong muốn. Trong trường hợp của người Maasai, mục đích văn hóa là gắn kết cộng đồng với cá nhân, để mang lại cảm giác chuyển giao quyền lực và khả năng, khắc sâu lòng can đảm và tính kiên trì, và cần có một nghi thức trưởng thành quan trọng, để nâng cao vị thế của cậu bé khi trở thành một người đàn ông.

Không có mục đích nào ở trên liên quan đến việc giết một con sư tử. Đó chỉ đơn giản là một biểu tượng giả tưởng của lịch sử.

Sống và làm việc trong các hệ thống văn hóa Maasai, tiến sĩ Hazzah và nhóm của mình đã giới thiệu một nghi thức trưởng thành mới và tạo ra một ảnh hưởng văn hóa xung quanh nó. Thay vì chứng minh lòng dũng cảm và tính kiên trì bằng cách giết chết một con sư tử, những người trẻ tuổi của nền văn hóa này sẽ thể hiện những kỹ năng đó bằng việc cứu sống nó.

Theo cách nói của họ: “Bảo tồn động vật hoang dã theo cách truyền thống là tập trung vào cuộc sống của động vật hoang dã, không phải con người. Tại tổ chức Lion Guardians, chúng tôi thực hiện cách tiếp cận ngược lại. Trong gần một thập kỷ, chúng tôi đã tiếp xúc với cộng đồng bản địa để bảo vệ loài sư tử và cải thiện... bảo tồn cộng đồng bằng cách kết hợp kiến thức và văn hóa truyền thống với khoa học”.

Hiện nay, người Maasai đi tìm và đặt tên cho sư tử, theo dõi chúng và sử dụng sóng radio từ xa để điều tra dân số loài này. Bảo vệ một con sư tử đã trở thành một nghi thức trưởng thành thay vì giết nó như trước kia.

### **Động lực về vị thế luôn tồn tại nơi làm việc**

Một khi đã thấy thì không thể không xem. Hãy nói về việc một cảnh sát yêu cầu người lái xe mô-tô dừng xe vì lỗi vượt đèn đỏ. Ai là người có vị thế trong tình huống đó?

Cũng người lái xe đó đi đến văn phòng, anh ta quát tháo ra lệnh tại bàn lễ tân thì ai là người có vị thế?

Một cuộc xung đột về vai trò vị thế xảy ra trong bất kỳ bộ máy quan liêu nào mà chỉ biết được bằng cách đánh giá sự thay đổi vị thế ở thời điểm hiện tại.

Chúng ta dễ dàng chấp nhận những vai trò ở trường học: một gã hể trong lớp học, dân anh chị trong trường, một sinh viên điểm A đều có những vị thế của mình. Và hãy nhớ rằng chúng ta đã phải vất vả như thế nào để bảo vệ những vai trò đó, ngay cả khi chúng ta có cơ hội để thay đổi chúng.

Mỗi khi người làm marketing xuất hiện với ý tưởng mới, với cơ hội của mình, đề xuất để tạo ra sự thay đổi, đó chính là thách thức với vị thế của chúng ta. Chúng ta có quyền lựa chọn chấp nhận (và tiến lên hoặc thụt lùi, tùy thuộc vào câu chuyện chúng ta tự kể cho mình) hoặc bỏ qua lời đề nghị và sống cùng với áp lực của việc từ bỏ.

Thật sai lầm khi tin rằng ai cũng muốn có vị thế cao hơn. Trên thực tế, rất ít người làm như vậy. Cũng thật sai lầm khi tin rằng không ai muốn vị thế của mình thấp hơn. Bạn có thể phải chiến đấu để củng cố và thậm chí hạ thấp vị thế của mình nếu bạn ở trong hoàn cảnh phải tự nhận ra một vai trò vị thế cụ thể.

Người làm marketing thông minh bắt đầu nhận ra rằng một số người không hề che giấu và thêm khát

sự thay đổi vị thế (cao hoặc thấp), trong khi những người khác sẽ chiến đấu điên cuồng để duy trì vị thế của họ.

### **Vị thế không giống sự giàu có**

Trong một số tình huống, một nhà báo giành giải Pulitzer sẽ có vị thế cao hơn tôi. Một bác sĩ phụ trách một bệnh viện uy tín có thể có vị thế cao hơn một bác sĩ phẫu thuật thẩm mỹ giàu có. Và một hành giả nghèo tại một ngôi làng nhỏ ở Ấn Độ có vị thế cao hơn người đàn ông giàu nhất thị trấn, ít nhất là với một số người chọn đi theo ông ta.

Trong vài thập kỷ qua, chúng ta đã trở nên lười biếng hơn trong việc trao tặng vị thế, ưu tiên những vị thế có liên quan đến khoản tiền trong tài khoản ngân hàng hoặc lượng người theo dõi trực tuyến. Tuy nhiên vị thế vẫn tiếp tục hiện hữu ở nhiều hình thức khác nhau.

### **Sáu lưu ý về vị thế**

1. *Vị thế chỉ là tương đối.* Không giống như thị lực hay sức mạnh hoặc số dư trong ngân hàng của bạn, không cần biết bạn đang ở đâu trên thang điểm tuyệt đối. Thay vào đó là nhận thức về vị thế khi so sánh với những người khác trong nhóm. 6 lớn hơn 4 nhưng nhỏ hơn 11. Không có số cao nhất.



2. *Vị thế là đánh giá chủ quan của mỗi người.* Nếu bạn được xem là người có vị thế thấp so với người ngoài nhưng lại có vị thế cao trong câu chuyện của mình, thì cả hai điều đều đúng, tại các thời điểm khác nhau, đối với những người khác nhau.
3. *Vị thế chỉ quan trọng khi được quan tâm.* Vị thế quan trọng nhất khi chúng ta cố gắng giữ nó hoặc thay đổi nó. Đối với nhiều người, vị thế chiếm toàn bộ tâm trí trong mọi mối quan hệ. Nhưng nó chỉ quan trọng khi người mà chúng ta kết nối cũng quan tâm tới vị thế.
4. *Vị thế có sức ì.* Chúng ta dường như là làm việc nhiều hơn để duy trì vị thế của chúng ta (cao hoặc thấp) hơn là cố gắng thay đổi nó.
5. *Vị thế có thể được học.* Niềm tin của chúng ta về vị thế bắt đầu từ rất sớm. Tuy nhiên, nhóm người mà chúng ta có liên quan có thể tác động đến nhận thức về vị thế của chúng ta trong một khoảng thời gian rất ngắn.
6. *Sự xấu hổ là thứ giết chết vị thế.* Lý do mà xấu hổ được dùng như một lực đòn bẩy lại rất đơn giản: nó hiệu quả. Nếu chúng ta chấp nhận sự xấu hổ mà ai đó nhắm đến mình, điều đó sẽ làm hủy hoại toàn bộ câu chuyện của chúng ta về vị thế hiện tại.

Chúng ta điều chỉnh vị thế của mình liên tục, tùy theo trực giác ở một hoàn cảnh cụ thể mà đùa giỡn với nó. Nhưng một khi bạn mang công việc của mình ra thị trường, thì vai trò của vị thế được xem xét đầu tiên.

### **Frank Sinatra không chỉ bị cảm lạnh**

Cuộc đời của Frank Sinatra có hai mặt, mâu thuẫn sâu sắc với nhau. Theo ghi chép của nhà báo Gay Talese, thế giới bên ngoài đã nhìn nhận Frank ở thời kỳ đỉnh cao là định nghĩa của sự ngọt ngào và tinh tế. Ông là một nhà môi giới quyền lực có vị thế cao, một người đàn ông nghiêm túc, duy nhất và chỉ một mà thôi.

Nhưng khi soi mình trong gương, Frank lại thấy một đứa trẻ gầy gò, vị thế thấp kém, không được tôn trọng và hiếm khi giữ được những gì mình có. Frank tự vây quanh mình là những quý ông ba phải và những kẻ xu nịnh, nhưng ông vẫn phải kiểm chế cơn thịnh nộ có thể tự hủy hoại bản thân và một cuộc sống khốn khổ trái ngược với danh tiếng, sự giàu có và sức khỏe tốt của mình.

Khi mang vị thế vào lĩnh vực marketing, nghĩa là chúng ta đang bước đi trên những lớp băng rất mỏng. Chúng ta không biết liệu những người mà chúng ta háo hức về sự xuất hiện của họ có vị thế cao hay không (và không tin vào điều đó) hay họ có thực sự tin tưởng và muốn thăng tiến vị thế của mình.

Nhưng nó không rõ ràng về việc chúng ta có nhiều lựa chọn hay không bởi vì tất cả các quyết định quan trọng đều dựa trên ý thức về vị thế của chúng ta.

### **Học hỏi để nhận ra vị thế**

Tư tưởng về vị thế không đơn giản như là nó vốn có. Hãy xem xét đến những người bạn muốn phục vụ, vị thế bên ngoài của họ (họ được đánh giá như thế nào bởi cộng đồng mà họ lựa chọn) và vị thế bên trong của họ (họ nhìn thấy ai ở trong gương).

Tiếp theo, hãy phân tích cách họ duy trì và mong muốn thay đổi vị thế đó như thế nào. Họ có coi thường người khác không? Họ có tìm kiếm sự đồng thuận không? Họ có giúp đỡ ai đó bằng sự vị tha của chính mình không? Họ có phấn đấu để đạt được nhiều hơn? Họ phân loại những thắng lợi và thất bại nào? Hãy xem xét hai trục XY sau đây.

Những người trong góc phần tư phía trên bên phải (a) là những người thực sự hiếm. Khoảng không gian này thuộc về những người được cho là quyền lực và cũng là những người luôn hiểu chính bản thân mình để có thể điều khiển mọi việc. Tôi xếp Oprah Winfrey<sup>1</sup> vào tiêu chí này. Đây là người có thể lựa chọn, không phải là người chờ đợi để được chọn.

---

1. Oprah Winfrey là một người dẫn chương trình truyền hình, người phụ nữ Mỹ gốc Phi đầu tiên có tên trong danh sách các tỷ phú và được xem là một trong những nhân vật có nhiều ảnh hưởng nhất trên thế giới. (ND)

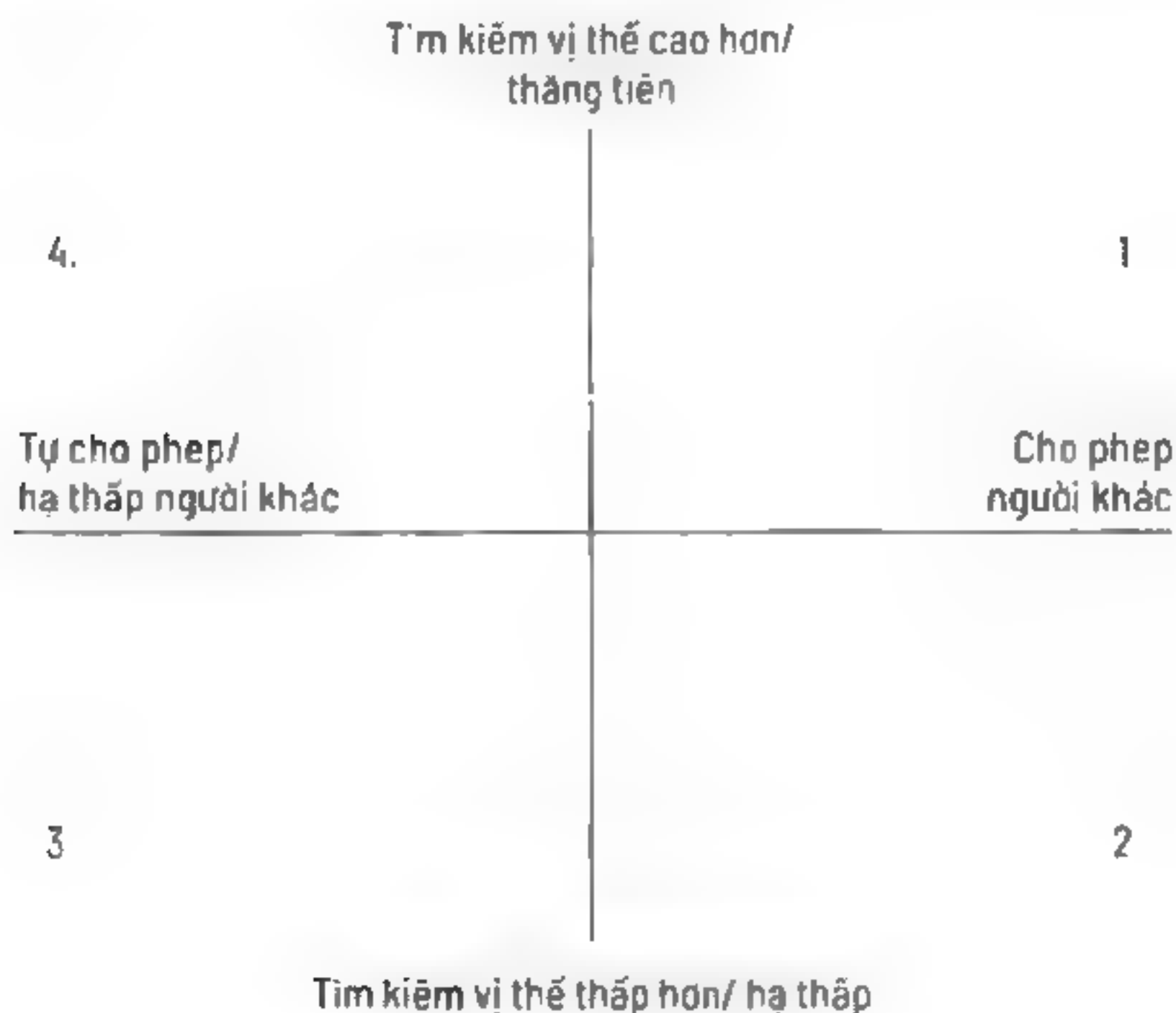
Góc phần tư phía trên cùng bên trái (d) là nhóm phổ biến hơn, vì những người đặt được vị thế cao lại luôn nghi ngờ chính mình. Điều này có thể biến họ thành danh ca nổi tiếng. Những câu chuyện hay nhất về Frank Sinatra là chuyển đổi qua lại giữa vị thế hoàng tộc được công nhận với nhu cầu tự khẳng định bản thân. Triệu chứng mạo nhận cũng nằm ở đây.

Góc phần tư phía dưới bên phải (b) là nhóm người tự thấy bản thân mình tốt đẹp hơn phần còn lại của thế giới. Ở khu vực này, bạn có thể tìm thấy những xu hướng nghệ thuật và ý chí phấn đấu vì những điều tốt đẹp hơn. Nhưng qua thời gian, nó cũng có thể dẫn đến đau khổ.



Và cuối cùng, góc phần tư phía dưới bên trái (c) là nơi chúng ta phân loại những con người tự xem bản thân mình không xứng đáng (và cả thế giới đều công nhận). Trong khi đây có vẻ là nơi đáng buồn, nhưng cũng ít biến động, đó là lý do chúng ta lại gán vai trò vị thế này trong văn hóa phân cấp. Đó là Cinderella trước buổi vũ hội, chưa bao giờ mong đợi có một cơ hội nào khác. Đó là những người thợ khai thác than, đấu tranh để giữ được một công việc nguy hiểm nhưng thu nhập thấp.

Tuy nhiên, trước khi chúng ta tiến hành phân tích, vẫn còn một biểu đồ nữa:



Trong nhiều mối quan hệ tương tác, con người luôn tìm cách thay đổi vị thế tương đối của mình: hoặc là tự điều chỉnh bản thân cao hơn so với đồng



ngiệp, hoặc đi tìm sự an toàn bằng việc từ bỏ và tự hạ thấp mình.

Hạ thấp mình tạo ra sự an toàn bởi sẽ có nhiều không gian hơn và ít áp lực hơn. Ít người chen lấn ở khu vực này hơn và sẽ có được cái nhìn tốt hơn hoặc cơ hội giành chiến thắng cao hơn.

Mọi người ý thức một cách mạnh mẽ về vị thế tương đối của mình. Vị thế của chúng ta có thể đi lên hoặc đi xuống. Chúng ta có thể làm điều đó bằng cách giúp đỡ/đẩy những người khác lên hoặc xuống hoặc chúng ta có thể tạo cơ hội cho những người khác và cho hỗ trợ nâng cao vị thế của mình, hoặc chúng ta có thể dành thời gian chê bai người khác hoặc để cao vị thế của chính bản thân chúng ta.

Trong góc phần tư số 1, chúng ta nhìn thấy một người làm từ thiện, một giáo viên tận tụy, một người để xứng công bằng xã hội. Họ luôn tìm cách cải thiện vị thế của mình với những người khác bằng cách thể hiện sức mạnh hướng vào những người có vị thế thấp thay vì chính bản thân mình. Theo cách hiểu của chúng ta, đây chắc hẳn là cách một Siêu nhân thường xuất hiện. Thay vì có thể cướp ngân hàng, anh ấy lại chọn cách cứu người.

Trong góc phần tư số 2, chúng ta thấy hình vi tương tự nhưng với một lý do khác. Đó là người không những cho phép những người khác đi trước,

thậm chí còn không buồn bận tâm đến việc thử sức ở một vai trò vì những người khác xứng đáng hơn.

Góc phần tư số 3 là những thành phần chống đối xã hội, thể hiện sự tự ái nguy hiểm, ấu trĩ với thế giới. Họ giận dữ, biết rằng mình không thể so sánh với ai được nhưng sẽ hạ gục mọi người xung quanh mình. O. J. Simpson<sup>1</sup> và Martin Shkreli<sup>2</sup> được phân vào nhóm này.

Và góc phần tư số 4 là người ích kỷ một cách khó chịu khi liên tục muốn giành chiến thắng mọi cuộc chiến và sẵn sàng làm điều đó bằng cách kết hợp giữa việc tạo ra giá trị và phá vỡ sự cạnh tranh.

### **Mỗi người một câu chuyện**

Mỗi chúng ta đều có những câu chuyện của riêng mình. Những ý kiến khác nhau trong đầu chúng ta, thế giới quan là duy nhất đối với chúng ta, lịch sử, niềm tin và nhận thức sẽ định hình chúng ta là ai, chúng ta lựa chọn gì. Và thấu hiểu là một hành động hào phóng chấp nhận những điều người khác không muốn, không tin, hoặc không biết những gì chúng ta làm, và có chung những ý kiến khác nhau trong đầu.

---

1. O. J. Simpson: một cựu cầu thủ bóng bầu dục, từng bị cáo buộc trong vụ án hình sự giết người nhưng sau đó được xử trắng án (ND)

2. Martin Shkreli: một doanh nhân người Mỹ bị kết án 20 năm tù vì tội lừa đảo. (ND)

Nhưng để mang lại sự thay đổi cho thế giới, chúng ta cần phải đưa ra một số giả định về những gì người khác tin. Chúng ta không thể nghe thấy ý kiến khác nhau trong đầu họ, nhưng chúng ta có thể xem họ làm gì và đưa ra một số dự đoán.

Có một sự chia rẽ văn hóa của chúng ta. Tại những thời điểm khác nhau, luôn có hai bè phái mà tự kể cho chính họ những câu chuyện và hành động hoàn toàn khác theo những cách khác nhau:

1. Những nhóm người được mặc định sẵn để thống trị.
2. Những người tìm kiếm sự liên kết.

### **Liên kết và thống trị là những cách khác nhau để đo lường vị thế**

Mọi tìm kiếm về “người đàn ông đẹp nhất ở Hollywood” đều mang đến một bức hình của Tom Hanks. Và mọi tìm kiếm về “Bố già”, trả kết quả là hình ảnh của một nhân vật hư cấu Don Corleone.

Tom Hanks quan tâm đến sự liên kết. Còn Don Corleone là thước đo của sự thống trị.

Nhìn nhận được sự khác biệt sẽ mở ra hiểu biết về thế giới của chúng ta, bối cảnh chính trị của chúng ta và khách hàng của bạn có thể thấy những điều này như thế nào. Phần này trong hành trình của chúng ta sẽ được lấp đầy qua những tính cách, những câu chuyện kể và sự thổi phồng về mỗi thế giới quan.

*Liên kết:*

Sau đây là những câu hỏi mà ai đó quan tâm đến liên kết đã tự hỏi bản thân mình và những người xung quanh:

Ai biết đến bạn?

Ai tin tưởng bạn?

Bạn đã từng làm những điều tốt đẹp chưa?

Những vòng tròn quan hệ của bạn là gì?

Bạn đứng ở vị trí nào trong nhóm của mình?

Tất cả chúng ta không thể hòa hợp với nhau được sao?

*Thông trị:*

Sau đây là những câu hỏi và tuyên bố mà ai đó quan tâm tới sự thống trị đặt ra cho chính mình và những người xung quanh:

Thứ này là của tôi, không phải của bạn.

Ai có quyền cao hơn?

Chính tôi đã làm điều này.

Gia đình tôi cần nhiều hơn những gì chúng tôi đã và đang có.

Phe của tôi đang áp đảo phe của bạn nghĩa là tôi không phải chịu trách nhiệm miễn là người lãnh đạo của tôi đang giành chiến thắng.

Trên sân bóng, một đứa trẻ mười hai tuổi không quan tâm đến điều gì ngoài việc giành chiến thắng. Và

không chỉ chiến thắng, mà còn phải đánh bại đối thủ. Cậu bé sẽ nghi ngờ các động cơ của trọng tài, dẫm lên ngón chân và làm mọi thứ để chiến thắng.

Cũng cậu bé đó không buồn quan tâm đến việc trở thành những người giỏi nhất lớp nhưng lại để tâm rất nhiều đến người đang ngồi cạnh mình trên xe buýt.

Trong ban nhạc jazz, ai đó đang theo dõi xem mình nhận được bao nhiêu bài đơn ca và một ai khác lại muốn chắc chắn rằng mình sẽ giúp cả nhóm thành một thể thống nhất.

Những người mà bạn muốn phục vụ tại thời điểm này: Họ đang đo lường điều gì?

Nếu bạn muốn marketing cho một người so sánh được sự thống trị hoặc liên kết, bạn sẽ cần phải ý thức về những gì đang được đo lường và tại sao.

“Ai là người ăn trước?” và “Ai là người ngồi gần hoàng đế nhất?” là những câu hỏi vẫn tồn tại cho đến ngày nay. Cả hai đều là câu hỏi về vị thế. Một câu liên quan đến sự thống trị, còn câu kia là sự liên kết.

Không phải chỉ đơn giản là ăn trước, mà là ở cùng một đội với người ăn trước và cảm thấy vui khi ngồi nhìn những người khác ăn sau.

Không chỉ đơn giản là ngồi gần hoàng đế, mà còn biết được rằng bạn được hoàng đế (và cả những người trong hoàng gia) ân sủng.

Khán giả của bạn sẽ đồng cảm với câu chuyện nào?



### **Bài học từ môn đấu vật chuyên nghiệp**

Đấu vật chuyên nghiệp là gì? Còn là gì nữa ngoài việc là một cuộc chiến tranh giành địa vị?

Điều này không chỉ diễn ra giữa các võ sĩ đấu vật, mà còn giữa những người hâm mộ. Bởi khi người võ sĩ của bạn thắng hạng thì bạn cũng cảm thấy vậy.

Nếu bạn có thể thấy lăng kính mà võ sĩ đấu vật chuyên nghiệp và người hâm mộ sử dụng để nhìn thế giới khi họ đang trong một trận đấu, bạn có thể hiểu cách một số người sẽ để ý đến đề xuất bán hàng của bạn như thế nào.

### **Thay thế cho sự thống trị là liên kết**

Một người có thể giành được vị thế xã hội mà không cần đến một giếng dầu hay một nhà máy. Một người có thể tận hưởng vị thế bằng cách cho phép ai đó hòa vào dòng di chuyển giao thông hoặc chặn đứng người đó không cho làm vậy.

Vị thế xã hội này xuất phát từ cộng đồng. Đó là vị thế của sự tôn trọng để đổi lấy sự đóng góp, quan tâm, nhìn nhận và được hòa hợp với những người khác, đặc biệt là những người không có khả năng đền đáp bạn.

Xã hội hiện đại, xã hội của đô thị, xã hội của Internet, của nghệ thuật và đổi mới, tất cả đều được xây dựng chủ yếu dựa trên sự liên kết, không phải sự thống trị.

Loại hình vị thế xã hội này không phải là: “Tôi tốt hơn”, mà là: “Tôi được kết nối. Tôi thuộc một phần của gia đình”. Và trong một nền kinh tế dựa trên kết nối không phải sản xuất, trở thành một thành viên đáng tin cậy của gia đình là điều vô giá.

### **Thời trang thường là về sự liên kết**

Họ đang thể hiện điều gì? Những người khác đang làm gì? Đây có đúng mùa không?

Trong những thị trường có tính cạnh tranh, luôn có một cuộc ganh đua để trở thành thế lực thống trị nhưng trong số khách hàng tạo nên thị trường đó thì vị trí của người dẫn đầu là hiệu quả bởi vì khách hàng muốn được kết nối cùng với nhau.

Nhà lãnh đạo đưa ra một hiệu lệnh có giá trị, một thông báo để hy vọng rằng những người khác sẽ thành một thể thống nhất. Mục tiêu không phải là chiến thắng mà trở thành một phần trong nhóm.

### **Gửi tín hiệu thống trị**

Uber xây dựng thương hiệu của mình dựa trên sự thống trị. Những năm đầu tiên ra mắt dịch vụ của họ được đánh dấu bằng những mối quan hệ gây tranh cãi với chính quyền địa phương, đối thủ cạnh tranh và cả những người tài xế. Tín hiệu này phù hợp với quan điểm của một vài nhà đầu tư, nhân viên và người dùng cho phép họ đẩy mạnh câu chuyện của họ và cách nó

được kể. Có một vài khách hàng, đối tác và nhân viên sẽ phản hồi một cách tốt nhất với câu chuyện thắng thua này.

Loại hình công ty nào bạn muốn làm việc? Những người có cùng một thế giới quan thường gặp khó khăn khi hình dung ra lý do là tại sao ai đó có thể lựa chọn một phương án khác.

### **Gửi tín hiệu liên kết**

Những người làm marketing dành một lượng lớn thời gian và tiền bạc vào một nhiệm vụ đơn giản là gửi đi tín hiệu kết nối. Một gian hàng ở hội chợ bạn rộn như thế nào? Có ai khác có mặt tại bữa tiệc ra mắt? Ai viết lời quảng cáo cho quyển sách? Có phải “mọi người” đang nói về nó (là viết tắt cho câu: “Những người như chúng ta làm những thứ như thế này phải không?”).

Liên kết không phải là tập trung vào sự khan hiếm như sự thống trị, bởi vì liên kết tôn sùng hiệu ứng mạng. Kết nối càng nhiều thì càng có nhiều người tham gia. Sự đông đúc luôn được chào đón.

Người làm marketing liên kết đang tìm kiếm lực đẩy hiệu quả để môi cho chiếc máy bơm bằng cách gửi đi những tín hiệu phù hợp đến những người phù hợp, nhằm tìm kiếm một “hiệu ứng lan tỏa”. Đối với một ngân hàng đầu tư, điều này đồng nghĩa với việc

cho chạy những quảng cáo dọn đường với tên của tất cả các công ty ở ngay bên dưới. Đối với người bán hàng B2B (từ doanh nghiệp đến doanh nghiệp), điều này nghĩa là tạo ra những lời giới thiệu. Còn đối với người thợ thủ công địa phương, nó có nghĩa là phải cố gắng bám trụ tại địa phương cho tới khi tạo được một danh tiếng đảm bảo.

Thống trị là trải nghiệm theo chiều dọc, đi lên và đi xuống. Liên kết thì lại theo chiều ngang: Ai đang đứng cạnh tôi?

### **Lựa chọn liên kết hay thống trị là do khách hàng, không phải bạn**

Bạn có nhìn thế giới dưới góc nhìn của kẻ thắng và người thua không? Vị thế cao hay thấp? Hay nó là vấn đề về người trong cuộc và người ngoài cuộc, đang được kết nối, là một phần của phong trào không?

Cách *bạn nhìn* thế giới không quan trọng bằng thế giới quan của những người bạn muốn phục vụ.

Như chúng ta đã thấy, thế giới quan của họ luôn mạnh hơn những câu chuyện bạn chọn để kể. Những người chúng ta muốn phục vụ có ý kiến của họ khác hoàn toàn với của bạn.

## Chương 12

# MỘT KẾ HOẠCH KINH DOANH TỐT HƠN

### Bạn định đi đâu? Điều gì làm bạn chùn bước?

Tôi không rõ tại sao các kế hoạch kinh doanh lại như hiện tại, thường bị lạm dụng để trở nên khó hiểu, nhằm chán và cho thấy khả năng chiều theo ý các kỳ vọng. Nếu tôi muốn biết sự thật về một doanh nghiệp và nó đang ở đâu, tôi sẽ muốn xem những tài liệu hữu ích hơn. Tôi sẽ phân chia kế hoạch kinh doanh hiện đại thành năm phần:

Sự thật	Con người
Sự khẳng định	Tiền bạc
Phương án thay thế	

Phần sự thật miêu tả về thế giới như nó vốn có. Chú thích nếu bạn muốn, nhưng hãy kể cho tôi về thị trường bạn đang tham gia, các nhu cầu tồn tại, các đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực của bạn, các tiêu chuẩn công nghệ và những người khác đã thành công hay thất bại trong quá khứ như thế nào. Càng chi tiết, càng tốt. Càng nhiều thông tin cơ bản, càng tốt.



Những câu chuyện càng trực quan càng tốt. Trọng tâm của phần này đó là đảm bảo rằng bạn nắm rõ cách bạn nhìn nhận thế giới như thế nào và rằng bạn và tôi đồng ý với những khẳng định của bạn. Phần này sẽ không có phân chia vị trí và không thiên vị chỉ cho biết bản chất của mọi việc.

Sự thật có thể có được chừng nào bạn còn muốn nói về nó. Sự thật có thể bao gồm bảng tính, phân tích thị phần và bất cứ điều gì khác tôi cần để biết về cách thế giới vận động như thế nào.

Phần khẳng định là cơ hội để bạn mô tả cách bạn sẽ thay đổi mọi thứ. Chúng tôi sẽ làm điều X, và sau đó sẽ xảy ra điều Y. Chúng tôi sẽ xây dựng Z với khoản tiền lớn như vậy trong khoảng thời gian dài như vậy. Chúng tôi sẽ giới thiệu Q ra thị trường và thị trường sẽ phản hồi bằng việc thực hiện hành động này.

Bạn đang tạo ra áp lực bằng cách kể những câu chuyện. Bạn đang phục vụ một thị trường cụ thể. Bạn đang mong chờ điều gì đó sẽ xảy ra khi bạn xuất hiện. Điều đó là gì?

Đây là trọng tâm của kế hoạch kinh doanh hiện đại. Lý do duy nhất để khởi động một dự án là thực hiện thay đổi, làm mọi thứ theo hướng tốt đẹp hơn và chúng tôi muốn biết bạn sẽ làm gì và có tác động nào sẽ xảy ra?

Dĩ nhiên, nếu phần này không chính xác, bạn sẽ đưa ra những lời khẳng định không thu được kết quả gì. Bạn sẽ bỏ lỡ ngân sách, thời hạn và doanh số. Vì vậy, phần phương án thay thế cho tôi biết bạn sẽ làm gì nếu điều đó xảy ra. Sản phẩm hoặc nhóm của bạn linh hoạt đến mức nào? Nếu phần khẳng định của bạn thất bại, có phải sẽ là dấu chấm hết?

Phần con người sẽ nêu rõ các yếu tố quan trọng: Ai thuộc nhóm của bạn và ai sẽ tham gia nhóm của bạn? “Ai” ở đây không có hàm ý là bảng tóm tắt kinh nghiệm về họ; “ai” có nghĩa thái độ, năng lực và thành tích trong công việc đã đạt được.

Từ đây bạn có thể nghĩ xa hơn. Bạn đang phục vụ ai? Ai là nhà vô địch? Họ tin điều gì về vị thế xã hội? Thế giới quan của họ là gì?

Phần cuối cùng bao giờ cũng là về tiền. Bạn cần bao nhiêu, bạn sẽ chi tiêu như thế nào, dòng tiền ra sao, lãi và lỗ, bảng cân đối, lợi nhuận và chiến lược thoái vốn cho nhà đầu tư.

Nhà quản lý vốn đầu tư mạo hiểm tại địa phương của bạn có thể không thích khuôn mẫu này, nhưng tôi cá là nó sẽ giúp nhóm của bạn nghĩ thông suốt những vấn đề khó nhằn một cách rõ ràng hơn.

### **Có lẽ bạn đã nhận thấy sự chuyển biến**

Khi mở cuốn sách này, có lẽ bạn đã nói: “Tôi có một sản phẩm và tôi cần nhiều người mua nó. Tôi gặp một vấn đề về marketing”.

Bây giờ, tôi hy vọng bạn nhìn thấy bản chất tư bản công nghiệp/sự ích kỉ của phát ngôn này. Mục đích văn hóa của chúng ta không phải là trao quyền cho chủ nghĩa tư bản, kể cả khi chủ nghĩa tư bản trả tiền hóa đơn cho bạn. Mục đích của chủ nghĩa tư bản là để xây dựng văn hóa của chúng ta.

Một khi bạn làm theo góc nhìn của dịch vụ, của việc gắn kết với văn hóa để tạo ra thay đổi, thì thay đổi sẽ xảy ra.

Bây giờ, thay vì hỏi: “Làm thế nào để nhiều người lắng nghe tôi hơn? Tôi sẽ phải truyền tải bằng cách nào? Làm sao để tôi có thể có nhiều người theo dõi hơn? Tôi có thể biến nhiều khách hàng tiềm năng thành doanh số như thế nào? Tôi phải làm gì để có nhiều khách hàng hơn? Tôi có thể trả lương nhân viên bằng cách nào?”, bạn có thể hỏi: “Tôi muốn thay đổi điều gì?”.

Một khi biết được mình ủng hộ điều gì, phần còn lại sẽ dễ dàng hơn rất nhiều.

### **Một kỹ thuật đảo ngược không giúp ích gì**

Chúng ta thường quá chú trọng vào mục đích của mình, lý do của mình, nguyên nhân cho những gì

mình làm. Và quá thường xuyên, mục đích đó lại chỉ đơn giản là một cách nói ngược của: “Tôi muốn bán nhiều hơn số lượng tôi đã quyết định.”

Theo kinh nghiệm của tôi, phần lớn những người làm marketing thực sự có cùng “mục đích” để thành công, để tương tác nhiều người theo cách mà có lợi cho cả đôi bên, để được tôn trọng, nhìn nhận và đánh giá cao, để tạo ra đủ lợi nhuận và tiếp tục.

Đó là mục đích tại sao của bạn. Đó là lý do tại sao bạn đi làm.

Đồng ý. Tôi đã hiểu.

Nhưng một kế hoạch kinh doanh tốt hơn sẽ lấy cái nhu cầu chung chung đó và khiến nó cụ thể hơn: mô tả nó là gì và nó dành cho ai. Phác thảo những áp lực bạn muốn tạo ra, các vai trò vị thế xã hội bạn định liên kết và câu chuyện bạn mang đến sẽ phải tạo ra sự thay đổi.

Đây không phải là mục đích của bạn, nhiệm vụ của bạn. Chỉ đơn giản là những gì bạn làm.

Nếu nó không hiệu quả, không sao. Điều này không có nghĩa là bạn không có một mục đích hay tại sao mục đích của bạn bị thất bại. Tất cả chỉ có nghĩa là bạn vừa loại đi thêm một hướng đi nữa trong cuộc tìm kiếm thứ quan trọng của mình.

Và giờ bạn có thể tìm thấy một hướng đi mới.

## Chương 13

# KÝ HIỆU HỌC, BIỂU TƯỢNG VÀ THỔ NGŨ

### **Bây giờ bạn có thể nghe thấy tôi không?**

Chúng ta giao tiếp bằng các biểu tượng. Các chữ cái “C-A-R” không phải là hình tượng của một chiếc xe hơi hoặc một bức tranh về một chiếc xe hơi. Những chữ cái này là cái tên thay thế, một biểu tượng mà nếu bạn biết tiếng Anh, bạn sẽ nhớ trong đầu là một chiếc xe hơi.

Nike đã chi hàng tỷ đô-la để dạy cho hàng triệu người rằng “swoosh”<sup>1</sup> là một biểu tượng của khả năng và thành quả của con người cũng như vị thế và hiệu quả.

Và, nếu bạn là một nhà thiết kế, thì phong chữ “comic sans” là biểu tượng của một gu thẩm mỹ kém cỏi, địa vị thấp kém và tính lười biếng.

---

1. Swoosh: biểu tượng dấu phẩy hướng lên trong logo của Nike. (ND)



Người làm marketing cần có sự khiêm tốn để hiểu rằng không phải tất cả mọi người đều nhìn một biểu tượng theo cùng một cách, nên nhận thức để sử dụng đúng biểu tượng cho đúng khán giả và sự can đảm để sáng tạo ra những biểu tượng mới được đặt phía trên các biểu tượng cũ.

Một trăm năm trước, ký hiệu học ở giai đoạn sơ khai. Nó không phải được tạo ra bởi một tỷ người một ngày, hằng ngày, như khi chúng ta marketing với nhau trên mạng. Ngày nay, chúng ta có thể làm điều này có chủ đích (hoặc bằng trực giác ngây ngô) có thể tạo ra sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

### **Điều này nhắc nhở bạn về điều gì?**

Những người bận rộn (là những người bạn muốn thay đổi) không quan tâm đến công việc của bạn nhiều như bạn. Họ không được cập nhật như bạn hoặc nhận thức môi trường cạnh tranh hoặc những thứ phức tạp sau hậu trường.

*Chúng ta chỉ lướt qua thay vì học hỏi.*

Và khi lướt qua, chúng ta đặt câu hỏi: “Điều này nhắc tôi về điều gì?”

Điều này có nghĩa là logo bạn sử dụng, những câu chuyện bạn kể và hình thức sản phẩm của bạn đều quan trọng. Lời nói của bạn tạo được sự cộng hưởng với chúng tôi, không chỉ vì chúng có ý nghĩa

mà còn vì cách lời nói của bạn vang lên và cách bạn sử dụng chúng.

Không phải chỉ những thứ như vậy. Nó thậm chí còn là cách bạn thiết lập nơi làm việc cho công ty tại địa điểm hoạt động.

Nếu nó làm chúng ta nhớ đến một quán ăn tự phục vụ ở trường phổ thông, chúng ta biết phải hành động như thế nào. Nếu nó là một dãy bàn tròn được kê cho một bữa tối với món gà, chúng ta cũng biết phải làm như thế nào. Và nếu có các ghế hàng nối hàng với nhau theo kiểu khách sạn, sắp xếp theo kiểu thẳng hàng thì chúng ta biết cách phải ngồi và trông bóng loáng như thế nào.

Chúng tôi không quan tâm đến bạn hay bạn đã làm việc chăm chỉ như thế nào. Chúng tôi muốn biết nó liệu có dành cho chúng tôi hay không và liệu bạn có phải là thứ thiệt hay không.

Đây chính là ký hiệu học. Cờ và biểu tượng, phím tắt và tốc ký.

Những ánh sáng nhấp nháy tại một sân khấu biểu diễn nhạc Rock có làm thay đổi cách âm nhạc được phát ra không? Có lẽ là có, bởi chúng nhắc cho chúng ta biết rằng mình đang có mặt tại một sân khấu biểu diễn nhạc Rock.

Khi chúng ta cầm một tờ báo, cảm giác sẽ khác khi cầm một chiếc máy tính bảng, hoặc một cuốn

truyện tranh, hoặc một cuốn kinh thánh. Hình thức thay đổi cách các từ ngữ được phát ra.

Một thỏi sô-cô-la cho thấy bản thân nó khác hẳn so với một loại thuốc hóa trị.

Khi chúng ta bước vào một phòng khám nhưng lại cảm giác như vào một phòng phẫu thuật, chúng ta nhớ tới các bác sĩ phẫu thuật đã giúp đỡ chúng ta như thế nào kể cả khi phòng khám này thuộc sở hữu của một bác sĩ chuyên nắn xương khớp.

Khi cầm một cuốn sách và có cảm giác tự xuất bản chúng, chúng ta sẽ đối xử với nó khác hẳn cuốn sách gợi cho chúng ta nhớ về một tác phẩm kinh điển từng đọc ở trường phổ thông.

Khi chúng ta nhận được một cuộc điện thoại, nghe thấy tiếng nhấp chuột và dừng lại trước khi người lạ bắt đầu nói, chúng ta nhớ tất cả các cuộc gọi được ghi âm sẵn và các cuộc gọi rác rưởi mà chúng ta từng nhận và cúp máy trước khi người gọi thậm chí còn chưa kịp thốt ra một từ.

Và khi trang web được thiết kế với GeoCities và các ảnh động...

Nếu bạn gợi nhớ cho tôi về một trò lừa đảo thì sẽ mất nhiều thời gian để loại bỏ cái ấn tượng ban đầu đó. Đó chính xác là lý do tại sao rất nhiều logo của các công ty lớn thường trông giống nhau. Không phải do

sự lười biếng. Các nhà thiết kế đang cố gắng nhắc nhở bạn về một công ty vững mạnh.

Đó là cách “nhắc nhở tôi” về điều đó được vận dụng. Bạn có thể làm điều này có chủ đích.

### **Thuê một chuyên gia**

Internet tràn ngập với các trang web, e-mail và video được thực hiện bởi những người nghiệp dư. Những người này làm những gì họ thích.

Không có vấn đề gì cả.

Nhưng những gì một chuyên gia làm cho bạn là thiết kế một cái gì đó mà người khác sẽ thích. Họ sẽ tạo ra một cái nhìn, cảm nhận và nhắc mọi người nhớ về sự ma thuật của họ.

Không có cái nhìn nào là chuyên nghiệp hay câu trả lời nào là đúng. Một bộ phim bom tấn mùa hè khẳng định chất lượng của nó chỉ với bốn khung hình của phim và chắc chắn rằng nó không phải là một video trên YouTube thực hiện bởi chuyên viên trang điểm tuổi thanh thiếu niên được.

Đôi khi, một người nghiệp dư tình cờ tìm thấy tiếng mẹ đẻ gợi nhớ đến đúng người và đúng câu chuyện. Phần còn lại, tốt nhất là làm điều này một cách có chủ đích.

### Hãy hình dung về thế giới...

Don LaFontaine đã thực hiện hơn 5.000 chương trình lồng tiếng cho các bộ phim và trên truyền hình. Không phải vì ông tài giỏi hơn người khác trong việc lồng tiếng hay bởi vì ông được trả công rẻ nhất. Đó là bởi vì ông sở hữu lợi thế cộng hưởng sẵn có và nếu người đứng đầu xưởng phim muốn gọi cho khán giả nhớ tới một bộ phim nổi tiếng thì giọng nói của ông có thể làm điều đó, chính xác là bởi vì LaFontaine đang nhắc bạn nhớ lại tác phẩm trước đây của ông ấy.

Điều cần phải ghi nhớ là việc gọi lại những gì bạn, người làm marketing tạo ra không còn quan trọng. Ký hiệu học không quan tâm đến việc ai đã tạo ra biểu tượng. Bởi biểu tượng luôn nằm trong đầu của những người đang nhìn nó.

Việc nhớ rằng không có câu trả lời nào đúng thậm chí còn quan trọng hơn. Ký tự đúng với một nhóm người này nhưng chưa chắc đúng với người khác. Tại thung lũng Silicon, áo Hoodie<sup>1</sup> là biểu tượng của một trạng thái (tôi quá bận để đi mua sắm quần áo). Mặc dù vậy, ở một bối cảnh khác, với một đối tượng khán giả khác, áo Hoodie ở phía Đông London có thể khiến ai đó phải cảnh giác thay vì khiến họ an tâm.

---

1. Áo hoodie: một loại áo nỉ hoặc áo khoác có mũ trùm đầu. (ND)



### **Tại sao thư rác gửi từ Nigeria rất cầu thả?**

Nếu bạn đã từng nhận được một e-mail từ một hoàng tử đề nghị chia một khoản tiền hàng triệu đô-la với bạn, bạn có thể nhận thấy tất cả các lỗi chính tả và những manh mối khác cho thấy bức thư này không có thật.

Tại sao những kẻ lừa đảo tinh vi này lại mắc một sai lầm dễ nhận ra như vậy?

Bởi vì *nó không dành cho bạn*. Bởi vì họ đang gửi tin hiệu đến những người hay hoài nghi, cẩn thận và hiểu biết: hãy bỏ qua.

Mục đích của e-mail là gửi tin hiệu. Một tin hiệu cho những kẻ tham lam và cả tin. Bởi vì bất cứ ai đặt mình trong hoàn cảnh này, họ sẽ nghĩ rằng rất lãng phí thời gian của những kẻ lừa đảo. Họ thà mất bạn lúc đầu hơn là đầu tư vào bạn và mất bạn vào phút cuối cùng.

### **Vòm bánh xe xác định vị thế chiếc xe hơi**

Năm 2018, một chiếc xe hơi càng đắt tiền thì dường như càng phải trang bị thêm vòm bánh xe thật khủng xung quanh các bánh xe.

Những vòm bánh xe này dễ chế tạo so với hơn trước đây (ngày nay, robot làm việc uốn cong thép thay con người), nhưng nó vẫn mang ý nghĩa một biểu tượng. Một thông điệp về tình trạng của chiếc xe và người lái xe của nó.

Vòm bánh xe dài hơn 15cm tính từ phía bánh xe. Chúng không có chức năng thực sự. Tuy nhiên chúng vẫn được giữ lại.

Và ở thị trường phụ tùng xe, bạn có thể trả thêm tiền cho một vòm bánh xe lớn hơn, một kiểu đại tân trang cho chiếc xe của bạn.

Nhưng nếu thực hiện việc tân trang này quá mức sẽ khiến vị thế của bạn suy giảm với phần lớn những người ngoài cuộc, chứ không đi lên. Cũng như việc lạm dụng phẫu thuật thẩm mỹ.

Dòng xe Cadillac XTS thậm chí chơi trội hơn. Có một vòm bánh xe nhỏ mặt sau của mỗi đèn chiếu hậu. Và lại cũng không vì một mục đích hữu dụng nào ngoại trừ nhắc một số người nhớ đến, chỉ một chút, về chiếc xe Batmobile (hoặc về chiếc 1955 Lincoln Futura).

Chúng ta có thể nhìn thấy những “cờ hiệu” thể hiện vị thế ở khắp mọi nơi.

Alex Peck chỉ ra rằng gang tay lái xe có một lỗ lớn ở mặt sau. Vì sao vậy? Có lẽ nó còn sót lại từ khi đàn ông lái xe ô-tô đeo đồng hồ đeo tay cỡ lớn và vì vậy gang tay cần một cái lỗ để đồng hồ chui qua.

Theo thời gian, chúng ta quên mất những chiếc đồng hồ này và chỉ giữ lại cái lỗ. Đó là một biểu tượng.

Những tiện ích còn sót lại đã trở thành biểu tượng và một khi biểu tượng trở nên nổi tiếng (như

các chi tiết nhỏ trên túi xách Hermès), nó nhanh chóng bị sao chép, chế tác và phổ biến cho đến khi nó không còn khan hiếm và sau đó trở thành một tín hiệu thay đổi thị hiếu.

“Cờ hiệu” của bạn là gì? Tại sao ai đó lại phải “khoe” nó?

### **“Cờ hiệu” không dành cho tất cả mọi người**

Cần phải tái khẳng định lại rằng thị trường khả dụng tối thiểu trao cho bạn quyền tự do lựa chọn những người bạn muốn phục vụ. Và những người đó đang tìm kiếm một biểu tượng cụ thể. Dường như, nếu bạn chọn được một thị trường tốt thì biểu tượng mà họ tìm kiếm sẽ khác hẳn với biểu tượng mà đối tượng khán giả lớn hơn tìm kiếm.

Ở đây, có một sự nghịch lý. Nếu chúng ta muốn thay đổi, chúng ta cần phải đi tiên phong, vượt qua giới hạn này hoặc giới hạn khác. Nhưng thường thì, việc đổi mới nhắc (vài) người về một số sai lầm từng xảy ra trong quá khứ. Chúng ta cần bắt đầu bằng việc phục vụ những người mà chấp nhận điều đó, bởi vì đây là đối tượng duy nhất sẽ cho chúng ta cơ hội để tạo ra những cái mới.

Gửi đi một tín hiệu mà cho chúng ta cảm giác rằng nó đáng tin cậy, thay đổi nó một chút đủ để chúng ta thấy rằng nó mới mẻ và rằng nó là dành cho bạn.

## Giống nhau và khác nhau

Hầu hết các quảng cáo xe hơi đều giống nhau. Đó là vì sự giống nhau sẽ gửi đi một tín hiệu rằng chiếc xe đáng để cân nhắc, một sự lựa chọn an toàn cho một khoản đầu tư lớn.

Quảng cáo thời trang trên Vogue không giống quảng cáo trên Field & Stream hay Sports Illustrated. Tại sao vậy? Vấn đề nằm ở tính bản địa. Bạn không phải những người giống như chúng tôi nếu bạn không nói chuyện (nói chuyện có nghĩa là kiểu chữ, phong cách ảnh, câu từ quảng cáo) theo cách chúng tôi chờ đợi ở bạn.

Đó là những gì một nhà thiết kế giỏi mang đến cho bạn. Một cơ hội để hòa nhập.

Và đôi khi, thay vì vậy, bạn có thể chọn thuê một nhà thiết kế tuyệt vời. Một người có thể phá vỡ sự kỳ vọng và nói chuyện một cách khác hẳn nhưng không khác đến mức bạn không thể tạo được sự cộng hưởng với những người bạn muốn kết nối.

Khi huyền thoại quảng cáo Lee Clow lấy hình ảnh từ cuốn sách 1984 của George Orwell và tạo ra quảng cáo truyền hình mang tính biểu tượng nhất mọi thời đại, hầu như không ai đang xem đoạn quảng cáo tại giải Super Bowl của hãng Apple hiểu hết những hình ảnh có liên quan. (Họ chắc hẳn đã đọc cuốn sách khi còn học trung học nhưng nếu bạn muốn tác động

lên một triệu người hâm mộ thể thao đang uống bia, một cuốn sách văn học bắt buộc thời trung học không phải là nơi bắt đầu tốt nhất). Nhưng những kẻ lảm lời làm quảng cáo thì ngay lập tức hiểu và họ cần câu và bắt đầu nói về nó. Và những kẻ một sách cũng hiểu và họ là những người xếp hàng để đi tiên phong (mua máy tính của Apple).

Bài học: Đội ngũ quảng cáo của Apple chỉ cần một triệu người quan tâm. Và vì vậy, Apple đã gửi một tín hiệu đến họ và bỏ qua tất cả những người khác.

Phải mất ba mươi năm để ý tưởng truyền tải từ một triệu người này đến tất cả mọi người, ba mươi năm để xây dựng hàng trăm tỷ đô-la vốn hóa thị trường. Nhưng nó đã xảy ra vì cách sử dụng ký hiệu học một cách xuất sắc, không phải do công nghệ. Ở mỗi lần quảng cáo, Apple đều gửi tín hiệu bằng những từ ngữ, kiểu chữ và thiết kế đủ sắc sảo đến đúng người nghe được thông điệp.

### **Trường hợp nghiên cứu: Keith ở đâu?**

Không phải tất cả các ký hiệu học đều tốt. Khi Penelope Gazin và Kate Dwyer lập trang web Witchesy.com, họ gặp khó khăn khi nhận những email phản hồi. Họ đã tạo ra một đối tác thứ ba, một nhân vật hư cấu tên là Keith, cho anh ta một địa chỉ email và để anh ta khởi xướng và tham gia vào các luồng e-mail.



Sự thay đổi đơn giản này phơi bày một phân biệt đáng hổ thẹn trong cách xã hội của chúng ta đối xử với phụ nữ và đàn ông. Email từ “anh” Keith được phản hồi rất nhanh chóng. Các nhà cung cấp, nhà phát triển và các đối tác tiềm năng có xu hướng trả lời thư của Keith, gọi anh ta theo tên và có ích hơn, họ kể về Keith cho tạp chí Fast Company<sup>1</sup>.

Chúng ta đang đánh giá tất cả mọi thứ và ngược lại mọi người cũng đang đánh giá chúng ta. Thông thường, những đánh giá đó là thiên vị, không chính xác và không hiệu quả nhưng phải nhận những đánh giá này không làm cho chúng biến mất được.

Người làm marketing có thể sử dụng các biểu tượng để giành được sự tin tưởng và tham gia, hoặc thấy rằng những biểu tượng có hiệu ứng ngược lại. Để thay đổi văn hóa, chúng ta không có lựa chọn nào khác ngoài việc thừa nhận văn hóa chúng ta muốn thay đổi.

Điều này không có nghĩa là từ bỏ, hứa theo hoặc không thách thức các bất công. Mà nó đòi hỏi chúng ta phải chủ động tập trung vào câu chuyện của mình và biểu tượng có mục đích. Biểu tượng này dành cho ai và dùng để làm gì?

---

1. Fast Company: là tạp chí về kinh doanh, công nghệ và thiết kế hàng đầu thế giới. (ND)

### **Chúng ta chủ động gắn thêm cờ hiệu**

Việc lựa chọn lá cờ hiệu hình tượng để phát lên là do chúng ta quyết định. Phát cờ hay không phát cờ đều có chủ đích như nhau cả.

Những người bạn muốn phục vụ đang cố gắng tìm hiểu bạn là ai. Nếu bạn định xuất hiện trong thế giới của họ, hãy giúp họ dễ dàng biết bạn là ai và bạn đang đứng ở đâu.

Một kiểu làm biếng đó là khẳng định rằng bạn không cần một lá cờ (hoặc một huy hiệu), rằng bạn không cần phải gật đầu với trào lưu văn hóa trước đây hay thậm chí cả việc mặc đồng phục.

Điều ngốc nghếch là giả vờ các tính năng của bạn rất tốt, những thứ khác không quan trọng.

*Nhưng những thứ khác lại luôn luôn quan trọng.*

### **Đây là thương hiệu của kẻ thô lỗ?**

Thương hiệu của bạn là gì?

Gợi ý: Nó không phải là logo của bạn.

Trong một thế giới siêu đông đúc, với quá nhiều sự lựa chọn (hơn hai mươi loại mực để lựa chọn cho máy in laser của tôi và trên 19.000 cách pha chế đồ uống tại Starbucks) và với gần như tất cả mọi thứ “đủ tốt”, bạn đã rất may mắn nếu bạn có được một thương hiệu.

Thương hiệu là một dạng ghi chép nhanh những kỳ vọng của khách hàng. Họ nghĩ bạn đang thực hiện lời hứa nào? Họ mong đợi điều gì khi họ mua sản phẩm của bạn hoặc gặp bạn hay thuê bạn?

Lời hứa đó là thương hiệu của bạn.

Nike không sở hữu một khách sạn. Nếu có, bạn chắc hẳn sẽ có một số giả định khá rõ ràng về việc nó sẽ như thế nào. Đó chính là cơ thương hiệu Nike.

Nếu bạn có những người hâm mộ thực sự thì đó là bởi nhóm người này đi tương tác với bạn theo một cách mà tạo ra những tín hiệu rằng họ trông đợi ở bạn một thứ gì đó rất đáng giá ở lần tiếp theo. Kỳ vọng đó không phải thứ gì đó rõ ràng mà nó mang yếu tố cảm tính.

Các sản phẩm chung chung, thì lại khác, không có thương hiệu. Nếu tôi mua úa mì tính theo tấn hoặc cà phê tính theo bảng Anh hay băng thông theo dung lượng sử dụng, tôi không có bất kỳ mong đợi nào khác ngoài thông số kỹ thuật. Hãy cho tôi chính xác những gì tôi nhận được ngày hôm qua, nhanh hơn và rẻ hơn, và tôi sẽ trả tiền cho bạn vì điều này.

Vậy làm sao chúng ta biết những thương hiệu như Verizon và AT&T như chung là vô giá? Bởi vì nếu chúng ta chuyển ai đó từ thương hiệu này sang thương hiệu khác, họ cũng sẽ không quan tâm.

Nếu bạn muốn xây dựng một tài sản marketing, bạn cần đầu tư vào kết nối và các tài sản không chuyển nhượng khác. *Nếu mọi người quan tâm, tức là bạn đã có một thương hiệu.*

### **Logo của bạn có quan trọng không?**

Logo không quan trọng như nhà thiết kế của bạn muốn nó, nhưng nhiều hơn một ban chấp hành điển hình nhận ra.

Nếu thương hiệu là ghi chép nhanh trong đầu chúng ta về lời hứa của bạn, thì logo lại là một cách nhắc nhở sau lời hứa. Không có thương hiệu, logo trở nên vô nghĩa.

Đây là một bài tập đơn giản:

Lên một danh sách năm logo bạn ấn tượng. Với tư cách là người tiêu dùng về thiết kế, hãy vẽ hoặc cắt và kẹp năm logo được thiết kế tốt.

Bạn đã hiểu cách làm chưa?

Được rồi, sau đây là dự đoán của tôi: mỗi logo đại diện cho một thương hiệu bạn ngưỡng mộ.

Hầu như không ai chọn một hình chữ vạn<sup>1</sup> hay những hình biểu tượng khéo léo từ các ngân hàng mà hàng ngày vẫn chặt chém họ. Đó là bởi vì logo

---

1. Swastika: chữ vạn - một dạng hình học và là một biểu tượng tôn giáo cổ xưa trong các nền văn hóa của Á-Âu. (ND)

được bao bọc trong quá nhiều lời hứa thương hiệu mà chúng tôi đã lấp đầy chúng bằng tất cả sức mạnh của thương hiệu, bỏ qua các điểm ảnh liên quan.

Và tô điểm cho một thương hiệu nổi tiếng có thể là một logo xấu thậm tệ (xin chào, logo kiểu nàng tiên cá được vẽ cầu kỳ?). Tất nhiên, nhiều thương hiệu tốt nhất không hề có logo dễ nhận ra hoặc đáng nhớ cả (Google, Sephora và Costco là những thương hiệu xuất hiện ngay trong đầu). Một cái liếc mắt vào tấm biển hiển thị bằng kiểu chữ Helvetica của bạn để thấy rằng hầu hết các thương hiệu đều không để tâm nhiều:



Không, bạn không cần quá chú tâm vào nó nhưng không cần tỏ ra bất cần. Không, bạn không nên chọn một logo gây khó chịu hoặc làm mọi người mất tập trung. Vâng, bạn nên chọn một logo hiệu quả cả ở những kích cỡ khác nhau theo những cách truyền thông khác nhau.



Nhưng chủ yếu là... hãy cứ chọn một cái logo đi, đừng tiêu tốn cả đồng tiền hoặc tổ chức các cuộc họp về nó, và hãy gìn giữ nó lâu dài như bạn gìn giữ họ của bạn vậy.

## Chương 14

# NHỮNG NGƯỜI KHÁC NHAU THÌ ĐỐI XỬ KHÁC NHAU

### Tim kiếm những người yêu thích những thứ mới

Trong một nhóm bất kỳ có một trăm người, hãy lựa chọn một tiêu chí nào đó (chiều cao, trọng lượng, điểm IQ, độ dài của tóc, tốc độ chạy nước rút 50 mét, số lượng bạn bè trên Facebook) và bạn sẽ khám phá ra một thông số quan trọng dựa trên con số tổng trung bình.

Khoảng sáu mươi tám trong số một trăm người sẽ tiệm cận đến mức trung bình. Hai mươi bảy người khác sẽ bỏ xa đáng kể và bốn người còn lại sẽ là những trường hợp ngoại lệ nằm ngoài giới hạn.

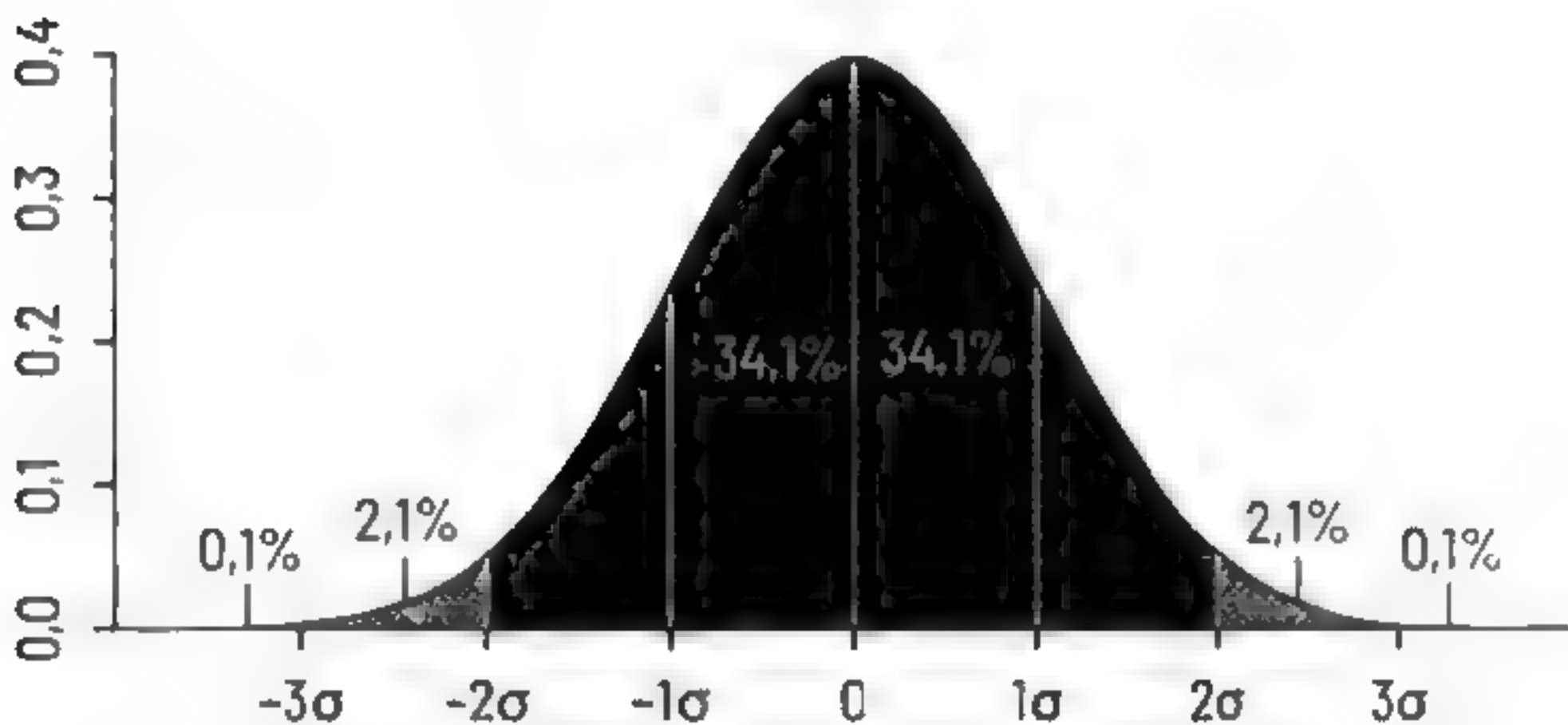
Điều này xảy ra thường xuyên đủ để chúng ta gọi nó là độ lệch chuẩn.

Nhưng hóa ra những con số này cũng đặc biệt đúng với hành vi của con người.

Everett Rogers đã chứng minh rằng khi nói đến phong cách, công nghệ, hoặc đổi mới, hầu hết mọi

người thích những gì họ có. Họ muốn làm những gì người khác đang làm và họ không tích cực tìm kiếm sự mới lạ.

Dù một số người, mười lăm hoặc mười sáu người ở bên trái của đường cong trong đồ thị sau đây, là những người yêu thích cái mới. Họ là những người tiên phong. Họ muốn những cái tốt hơn, thông minh hơn và đổi mới hơn. Họ sẽ xếp hàng để chờ cho đến đêm mở màn của một bộ phim, họ sẽ nâng cấp hệ điều hành ngay lập tức và họ sẽ đọc các quảng cáo trên tạp chí Vogue.



**Độ lệch chuẩn:** Tỷ lệ phần trăm cho thấy tỷ lệ phần trăm dân số nào được đo lường trong mỗi phân khúc. Ví dụ: 34,1% dân số nằm trong một độ lệch chuẩn dưới giá trị trung bình.

Và một số lượng bằng nhau, những người ở bên phải của đường cong, sẽ bảo vệ vị trí hiện có của họ đến cùng. Họ vẫn đọc tạp chí Reader's Digest và sử dụng đầu đĩa cát-xét.

Những người làm marketing giỏi nên có sự khiêm tốn sẽ hiểu rằng không nên lãng phí một phút (dù là thời gian của bạn hay của họ) vào bất cứ ai không nằm trên phần bên trái của đường cong.

Nếu ai đó hài lòng với những gì họ có, đừng như bạn không thể có thời gian hoặc tiền bạc để tiếp cận họ trực tiếp và còn khiến họ không hài lòng. Vậy để thay đổi và trở thành một khách hàng cần phải có đủ sự quan tâm và cởi mở.

Đó là vì nó không dành cho họ, không phải bây giờ.

Với sự kiên trì và thông minh, có lẽ bạn sẽ có được họ. Một ngày nào đó, theo trục ngang, từng người từng người một do truyền thông mang lại. Nhưng không phải bây giờ.

Đó chính là những người yêu thích cái mới, những người có một vấn đề mà bạn có thể giải quyết ngay bây giờ (sự mới mẻ, áp lực và những cuộc tìm kiếm vô tận để có được điều tốt đẹp hơn) và bạn có thể bắt đầu với điều này.

### **Sự đồng thuận**

Không có giáo dục bắt buộc. Gần như là không thể dạy ai đó ngược lại mong muốn của họ.

Một cách khác là thực thi việc giáo dục tự nguyện: tạo ra sự đồng thuận.

Chúng ta đã đề nghị những người này háo hức cho chúng ta mượn sự quan tâm của họ. Lời hứa là việc làm này sẽ xứng đáng với nỗ lực của họ bởi vì, đổi lại, họ sẽ có được cái nhìn sâu sắc hoặc những thay đổi tích cực mà họ muốn.

Đồng thuận là việc bạn cần làm để có được sự cho phép tương tác.

Đồng thuận chính là việc giơ tay phát biểu, mắt nhìn lên bảng, và ghi chép. Đồng thuận là bước đầu tiên trong hành trình mà bạn học được từ khách hàng và ngược lại.

Đồng thuận là mối quan hệ tương hỗ và thường dẫn đến thay đổi.

Những người làm marketing lười biếng cố gắng mua sự đồng thuận bằng các mục quảng cáo hào nhoáng. Những người làm marketing tốt nhất làm điều đó bằng cách tìm kiếm những người muốn thay đổi. Và họ làm điều đó bằng cách kết nối những người đó với những người khác có cùng mong muốn thay đổi.

Và sự thay đổi đó chính xác là những gì người làm marketing tìm kiếm.

**Mọi người muốn gì?**

Có lẽ đó là câu hỏi sai.

Những người khác nhau muốn những thứ khác nhau.



Những người yêu thích cái mới luôn muốn tiên phong đi trước. Họ muốn hy vọng, sự khả thi và phép màu. Họ muốn có được cảm giác hồi hộp khi những điều mới mẻ mang lại hiệu quả và những rủi ro khi điều đó có thể không xảy ra. Họ muốn sự thích thú khi khoe khoang những cải tiến mới đối với những đồng nghiệp còn lại. Và họ muốn có được sự hài lòng khi làm việc tốt hơn và nhanh hơn, cũng như mong muốn có được phần thưởng cho những đổi mới và năng suất của họ.

Mặt khác, những công nhân tại một doanh nghiệp điển hình muốn tránh gặp rắc rối với ông chủ. Và nếu rắc rối xảy ra, họ muốn có một chứng cứ ngoại phạm hoàn hảo và một cách tuyệt vời để né tránh trách nhiệm.

Nhà thập tự chinh xã hội muốn một tia hy vọng và cơ hội để chấn chỉnh mọi thứ.

Người coi trọng sự thống trị thay vì tạo liên kết luôn muốn chiến thắng. Và nếu không thể dành chiến thắng, họ sẽ chấp nhận việc nhìn đối thủ của họ thua cuộc.

Những người tìm kiếm sự liên kết thì lại muốn hòa nhập, cảm nhận sự hòa hợp, để cảm thấy sự thoải mái của việc “những người như chúng ta làm những việc như thế này” mà không phải nhận trách nhiệm của việc lãnh đạo.

Một số người muốn chịu trách nhiệm, trong khi những người khác tìm cách để được công nhận. Một số người thuộc nhóm bạn tìm cách phục vụ, lại muốn một món hời, trong khi một số ít khác lại háo hức muốn thanh toán thật nhiều để chứng minh rằng họ có khả năng tài chính.

Hầu như không ai muốn cảm thấy ngu ngốc.

Ngày càng có nhiều người bị cám dỗ bởi lời hứa về lợi ích vật chất để họ không phải quan tâm hay đưa ra phán xét. Những người khác lại cảm thấy trống rỗng khi họ không thể đóng góp sức lực của mình.

Bài học: Luôn luôn tự hỏi, luôn luôn kiểm nghiệm, luôn luôn sẵn sàng cư xử với những người khác nhau theo các cách khác nhau. Nếu bạn không làm vậy, họ sẽ tìm ai đó có thể làm được điều này.

### **Người dùng siêu cấp**

Một số khách hàng đáng giá hơn những khách hàng khác.

Bạn chắc chắn đã nghe câu chuyện về các nhà hàng giữ một bức tranh của một nhà phê bình nhà hàng địa phương trên tường nhà bếp với suy nghĩ là nếu bạn có thể nhận ra nhà phê bình sớm trong bữa ăn, bạn có thể nâng cao chất lượng của trải nghiệm và nhận được đánh giá tốt hơn.

Nếu có thể làm được, những nỗ lực có thể sẽ xứng đáng.

Có điều là, bây giờ tất cả mọi người đều là một nhà phê bình nhà hàng. Ai cũng có thể đăng trên Yelp hoặc chia sẻ kinh nghiệm với người khác. Và như vậy, thông điệp sẽ được truyền đi, bạn cần đối xử với mọi người tốt hơn nữa vì mọi khách hàng giờ có nhiều quyền lực hơn.

Nhưng có gì sai sai ở đây. Đối xử với tất cả mọi người tốt hơn cũng hao hao với việc đối xử với tất cả mọi người tệ hơn. Với tài nguyên hiện đang có, bạn không thể đối xử với tất cả mọi người tốt hơn bạn đang làm hiện nay. Thay vào đó, bạn cần nhìn vào chuẩn mực mới và nhận ra rằng trong khi mọi người đều có một nền tảng để tương tác nhưng không phải ai cũng dùng đến nó.

Trong khi tất cả mọi người đều *có thể* là một người theo đuổi những cái mới, một kẻ khó chịu, một người dùng siêu cấp hay một người có đóng góp quan trọng, nhưng không phải ai cũng tận dụng được cơ hội đó.

Bạn có thể học hỏi rất nhiều về mọi người bằng cách quan sát những gì họ làm. Và khi bạn nhìn thấy một người đang chấp nhận và theo đuổi định hướng của bạn, hãy chấp nhận và hỗ trợ lại họ. Khi bạn tìm thấy một người luôn hào hứng để bàn luận về những gì bạn làm, hãy đưa cho anh ta câu chuyện. Khi bạn tìm thấy ai đó đang muốn trở thành một nhà lãnh đạo hào phóng, hãy cho họ nguồn lực để lãnh đạo.

Chúng ta có các đòn bẩy công nghệ để đối xử với những người khác nhau theo những cách khác nhau nếu chúng ta lựa chọn sử dụng. Nhưng chúng ta sẽ cần phải quan sát và lắng nghe để có thể biết được chúng ta nên mang đến thứ gì và mang đến cho ai.

### **Sự thật về đóng góp của khách hàng**

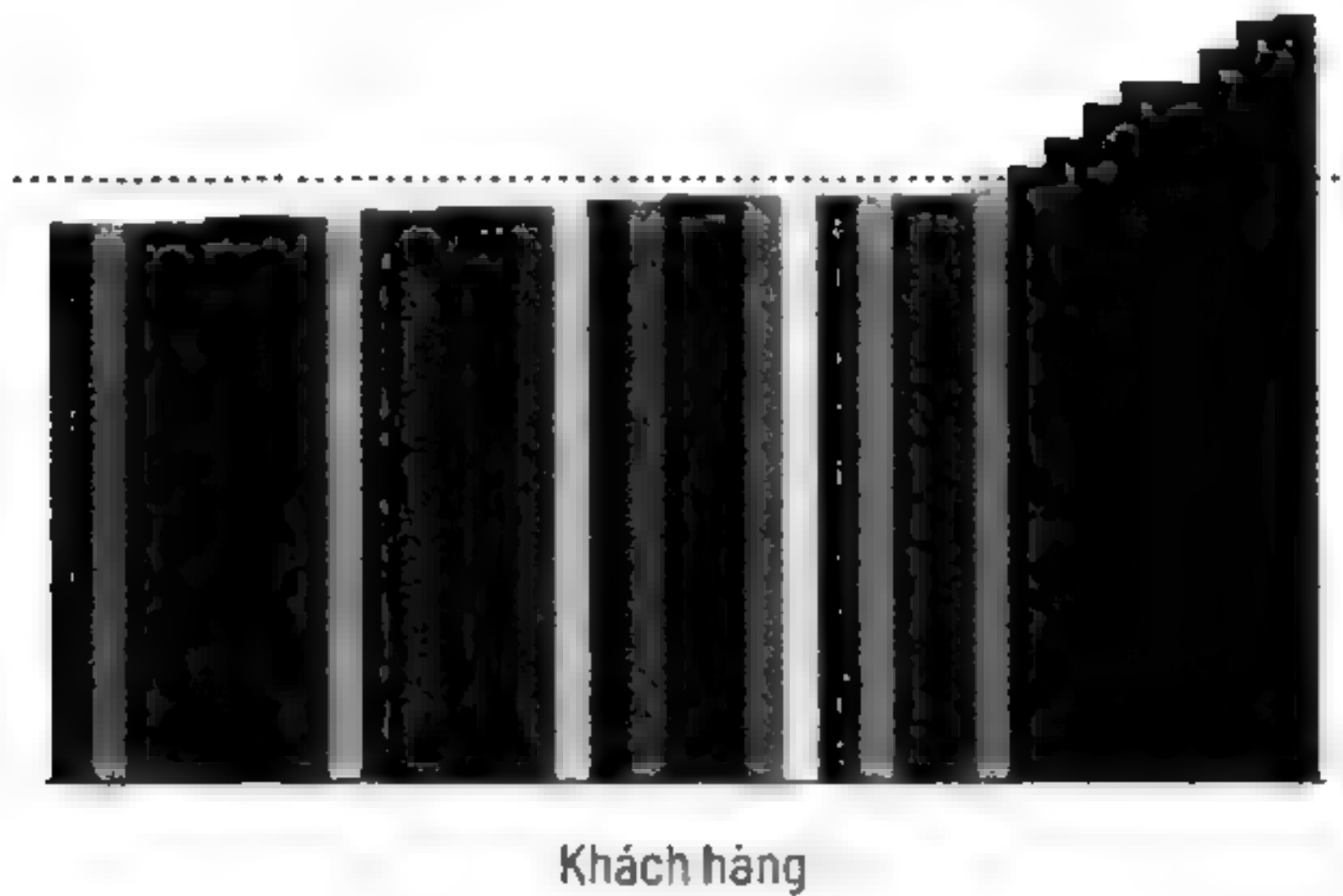
Làm marketing thì phải tốn kém.

Bạn sẽ mất tiền để mua một bộ đồ tây đi họp, để có một cửa hàng ở mặt tiền, để phát triển phần mềm mới, để trữ hàng hóa trong kho, để chạy quảng cáo, trả tiền cho hoạt động thu hút công chúng và hàng trăm thứ khác.

Đây là tất cả các chi phí cố định, tất cả đều được dàn đều cho tất cả khách hàng.

Nếu bạn làm một phép toán, sau đây là những gì bạn sẽ thấy:

Đường kẻ chấm là số tiền bạn đã chi vào marketing cho một người. Và các cột là số tiền lãi gộp mà bạn kiếm được từ mỗi khách hàng.



Điều đó có nghĩa là chỉ có tám khách hàng trong số các khách hàng trên biểu đồ này thực sự mang lại lợi nhuận cho dự án của bạn.

Lý thuyết ẩn sau đồ thị này sẽ đúng đối với người mua sách, khách hàng hay qua lại nhà hàng, nhà tài trợ chính trị, nhà hảo tâm, người sưu tập tem và chỉ đúng với những ngành công nghiệp mà một số khách hàng chi tiêu nhiều hơn những người khác.

Khi bạn hỏi, sản phẩm đó dành cho ai? Câu trả lời cần phải là: “Kiểu khách hàng mà sẽ xuất hiện theo kiểu mà cho phép chúng tôi tiếp tục tiến tới”.

Bạn sẽ phục vụ rất nhiều người nhưng bạn sẽ chỉ thu lời từ một số người mà thôi.

Những con cá voi<sup>1</sup> phải trả tiền cho các con cá tui.

---

1. Cá voi - whales là một thuật ngữ kinh doanh để chỉ những khách hàng mà trả rất nhiều tiền cho dịch vụ - các VIP. (ND)



Sản phẩm có thể phát triển tốt. Nhưng để làm tốt nhất công việc của mình, bạn sẽ cần tìm kiếm và làm hài lòng một số người. Đối lại, phần thưởng dành cho bạn sẽ là một đội ngũ khách hàng trung thành, những người sẽ mua tất cả sản phẩm của bạn.

### **Mục đích của sự tương tác này là gì?**

Hãy nghĩ đến những khách hàng quý giá mà liên hệ đến dịch vụ khách hàng của bạn về một vấn đề gì đó.

Làm thế nào để chúng ta biết họ có giá trị hay không? Chà, nhân viên dịch vụ khách hàng có hồ sơ về khách hàng nào đều viết thư hoặc gọi điện, vậy chúng ta hãy bắt đầu từ đây. Một chút tìm kiếm nhanh cho thấy rằng đây là một khách hàng lâu năm, có rất nhiều tiền trong ngân hàng của bạn, bàn luận không ngớt về bạn, không bao giờ trả lại các hàng hóa, thanh toán đúng hạn, mua các mặt hàng mang lại lợi nhuận cao của bạn...

Thực tế, nếu bạn làm một phép tính, bạn sẽ thấy rằng cô ấy tạo ra doanh thu gấp tám lần so với một khách hàng trung bình và không giống như các khách hàng đại trà vô danh khiến bạn mất tiền, cô ấy là một trong số ít người tạo ra thu nhập thực sự mang lại lợi nhuận.

Sẽ không có gì là đối mới nếu chúng ta nói về một người làm nghề tự do và sáu khách hàng. Khi

khách hàng lớn gọi, một người làm nghề tự do ngay lập tức sẽ biết điều gì xảy ra.

Nhưng chúng ta đang nói về tổ chức tài chính của bạn, ở đó một người được trả lương thấp nhất và ít được tôn trọng nhất, đang bận rộn trả lời điện thoại khi khách hàng gọi tới. Hoặc cửa hàng bán lẻ của bạn cũng sẽ gặp những điều tương tự.

Vào giây phút điện thoại rung lên, sự tương tác nhằm mục đích gì?

Nếu mục tiêu chỉ là làm cho xong, hãy để người nhân viên nhắc máy, thoái thác trách nhiệm, đọc kịch bản, sử dụng các từ như “đã nói” và “chính sách của chúng tôi”, và sau đó, “xin vui lòng”, “vâng”, “chắc chắn”, “vâng”, vậy thì hãy cứ tiếp tục những gì bạn đang làm và nhìn xem tất cả kết thúc.

Mặt khác, chi phí con người trong tình huống này dễ dàng được bù đắp bởi bề nổi của việc làm hài lòng khách hàng đặc biệt.

Lên xe, lái xe qua thị trấn và xuất hiện, nói chuyện trực tiếp với khách hàng này.

Chạy xe xuống FedEx và đảm bảo lô hàng đó được nhận trong lần lấy hàng cuối cùng trong ngày. Ngạc nhiên và vui sướng sẽ là những thứ theo sau. Nhờ một giám đốc điều hành nhắc điện thoại và gọi cho khách hàng mà bạn vô tình lỗ tính phí gấp ba lần. Sẽ chỉ mất một vài phút nhưng nó sẽ rất đáng giá.

Tôi biết bạn không thể làm điều đó đối với tất cả khách hàng. Nhưng bạn có thể học để quan sát và đưa ra những hành động phù hợp.

## Chương 15

# TIẾP CẬN ĐÚNG ĐỐI TƯỢNG

### Mục tiêu, chiến lược và chiến thuật

Một chút tổng quát trước khi chúng ta đi sâu vào các chiến thuật hơn.

Chiến thuật dễ hiểu vì chúng ta có thể liệt kê được chúng. Bạn có thể dùng đến chiến thuật hoặc không.

Chiến lược thường khó định hình hơn. Nó là một chiếc ô bao trùm lên các chiến thuật của bạn, lên công việc mà chiến thuật muốn hỗ trợ.

Và mục tiêu của bạn là cái mà bạn đang cá là nó sẽ xảy ra nếu chiến lược của bạn hiệu quả.

Nếu bạn nói với đối thủ của bạn về chiến thuật của mình, họ sẽ đánh cắp chúng và bạn sẽ phải trả giá.

Nhưng nếu bạn nói với họ về chiến lược của bạn, thì cũng chẳng có vấn đề gì cả bởi vì họ không có can đảm hay kiên trì để biến chiến lược của bạn thành chiến lược của họ.

Mục tiêu của bạn là muốn tạo ra thay đổi trên thế giới. Nó có thể là mục tiêu tập trung kiếm tiền, nhưng nhiều hơn thế nữa, đó là việc tìm kiếm và tạo ra những thay đổi cho những người mà bạn phục vụ.

Mục tiêu là ánh sáng rực rỡ của bạn, là đích đến không thể lay chuyển cho công việc của bạn.

Chiến lược của bạn là cách làm lâu dài mà bạn đang đầu tư để đạt được mục tiêu đó. Chiến lược của bạn đều dựa trên các chiến thuật. Một chiến lược có thể là dành niềm tin và sự quan tâm. Một chiến lược có thể được xem là tốt nhất và cũng có thể chỉ là phương án thay thế. Một chiến lược có thể có các liên minh và quan hệ đối tác cho phép bạn và thông điệp của bạn tiếp cận chính xác đúng đối tượng.

Cách bạn sử dụng các câu chuyện, vị thế và liên kết để tạo ra áp lực, lực đẩy tới trước chính là một chiến lược.

Một chiến lược, nếu thành công, sẽ đưa bạn đến gần hơn với mục tiêu của mình. Bạn có thể cần phải thay đổi chiến lược của bạn nếu thất bại, nhưng bạn không muốn làm điều đó thường xuyên.

Còn chiến thuật thì sao? Các chiến thuật là hàng chục hoặc hàng trăm các bước bạn sẽ phải thực hiện đại diện cho chiến lược của bạn. Nếu một chiến thuật thất bại, điều đó cũng không sao bởi vì có thể sẽ có



một chiến thuật khác thay thế và hỗ trợ cho chiến lược bạn đang nung nấu trong đầu.

Bạn có thể thay đổi chiến thuật ngay khi bạn quyết định rằng chúng không giúp bạn đạt được chiến lược của mình nữa.

Trong nhiều năm, Coca-Cola hướng tới một mục tiêu đơn giản là: thu hút nhiều người uống nhiều Coca hơn. Chiến lược của họ là chạy vô số các quảng cáo để thuyết phục thị trường đại chúng rằng Coca là một phần của văn hóa, làm cho họ hạnh phúc và tất cả mọi người cũng đang uống nó. Quảng cáo cũng liên tục thay đổi, bởi vì nội dung của quảng cáo là một chiến thuật.

Mục tiêu của Patagonia là có được một nhóm nhỏ những người đam mê với các hoạt động ngoài trời quan tâm đến môi trường và thể hiện sự quan tâm đó bằng cách mặc trang phục Patagonia. Theo cách nói của họ thì “đây đều là những môn thể thao im lặng. Không cần động cơ, không cần đến sự cổ vũ của đám đông. Ở mỗi môn thể thao, phần thưởng chính là sự hân hoan trước những chiến thắng khó nhọc và những khoảnh khắc kết nối giữa chúng ta và thiên nhiên”.

Chiến thuật của họ là xác định lại cách suy nghĩ của một số người về tác động môi trường cũng như chất lượng quần áo, cung cấp cho nhóm nhỏ này một

một nhãn hiệu và một công cụ mà họ có thể sử dụng để truyền bá tầm nhìn của họ đến bạn bè. Tạo ra những người trong cuộc và người ngoài cuộc.

Và phạm vi chiến thuật của họ từ việc tìm ra những cách mới để tái chế quần áo, đặt các cửa hàng trong các tòa nhà xây bằng gạch, lựa chọn chất liệu, chọn lọc và giá cả. Khi một chiến thuật thất bại, họ cũng không dừng chiến lược của họ, giống như những chiến lược mà họ đã có trong hơn ba mươi năm.

**Quảng cáo là một trường hợp đặc biệt,  
một động cơ phụ để tăng trưởng**

Các công ty truyền thông, các hãng viễn thông và các dịch vụ giao hàng đều kiếm tiền theo cùng một cách đó là: bán sự quan tâm của các khách hàng mà họ tự cho là đang phục vụ.

Bạn có thể mua quảng cáo trên tạp chí, trên mạng trực tuyến hoặc bằng một con tem. Trong cả ba trường hợp, bạn sẽ có thể tiếp cận/làm phiền/giáo dục/tương tác với tất cả mọi người mà dịch vụ trung gian đã hứa hẹn. Bất cứ ai có một con tem đều có thể gửi một lá thư.

Bạn không phải đi kiếm sự chú ý này bởi vì bạn có thể mua nó.

Bạn không còn là người ngoài cuộc nữa; bây giờ bạn là khách hàng. Bạn có tiền mặt và bạn có thể

sử dụng nó để mua sự quan tâm, bất cứ khi nào bạn muốn, với một lượng mà bạn có thể đủ khả năng chi trả.

Đây là một tin tốt: khi bạn tìm thấy một cách tiếp cận quảng cáo có hiệu quả, bạn có thể mở rộng nó. Bạn có thể mở rộng nó một cách nhanh chóng và chính xác.

Và bạn có lẽ đã đoán ra tin xấu: không dễ để tìm một cách tiếp cận có hiệu quả.

Điều đó không có nghĩa là bạn không nên thử, nhưng bạn cần phải hiểu rõ về những gì bạn đang làm và tại sao.

Một quảng cáo, không được chú ý sẽ không tồn tại.

Một quảng cáo chỉ cần thu hút được sự quan tâm của một vài người, không phải tất cả mọi người. Và, nếu nó thu hút đúng người, nó sẽ tạo ra áp lực. Áp lực của việc không biết và có nhu cầu biết nhiều hơn. Áp lực bị bỏ lại phía sau, áp lực từ việc mọi thứ có thể trở nên tốt hơn (hoặc tồi tệ hơn).

Hầu như tất cả các quảng cáo truyền hình chỉ đơn giản là âm thanh ký hiệu học. Nó trấn an người xem (như bạn thấy trên tivi) rằng đó là một thương hiệu an toàn, một thương hiệu mà bạn và những người xung quanh bạn biết đến, một thương hiệu có đủ khả năng để xuất hiện trên tivi.

Đó là một loại thuế mà các công ty lớn trong những thị trường cạnh tranh phải trả. Nhưng nó không phải là kiểu marketing có tính thực tế cho tất cả mọi người còn lại.

### **Nhiều hơn bao giờ hết, nhưng ít hơn bao giờ hết**

Ngày nay, nhiều tổ chức chạy quảng cáo hơn bất kỳ thời điểm nào trong lịch sử. Nếu bạn đã từng nhấn nút “Boost” (tạo quảng cáo) trên Facebook, tức là bạn đang trả tiền để trở thành một phần của ngành quảng cáo.

Chưa bao giờ lại dễ dàng mà rẻ như ngày nay để có thể quảng cáo. Bạn có thể trả cho LinkedIn để có được đặc quyền gửi một e-mail đến một người quan trọng, bạn có thể bắt đầu bằng cách chạy quảng cáo trực tuyến miễn phí cho tổ chức phi lợi nhuận của bạn và có thể dễ dàng quảng bá hội nghị của mình hoặc việc kinh doanh bánh của mình.

Có ba yếu tố dẫn tới sự kỳ diệu của quảng cáo trực tuyến:

1. Bạn có thể tiếp cận những người đang trực tuyến chính xác hơn bất kỳ phương tiện truyền thông nào khác. Không chỉ là về số liệu nhân khẩu học của việc họ trông như thế nào, mà còn là tâm lý học về những gì họ tin và cái họ đang tìm kiếm là cái gì.

2. Bạn có thể tiếp cận mọi người ngay lập tức.  
Bạn có thể quyết định chạy một quảng cáo lúc 10 giờ sáng và nó sẽ tiếp cận mọi người bắt đầu vào lúc 10 giờ 01 phút.
3. Bạn có thể đo lường mọi thứ.

Vì quảng cáo nhanh hơn, rẻ hơn và có thể đo lường được nhiều hơn trước đây, vậy tại sao quảng cáo lại không phải là trọng tâm trong tất cả các hoạt động marketing của chúng ta? Tại sao quảng cáo không phải là sự khởi đầu và kết thúc của cuộc thảo luận?

Bởi vì quảng cáo trực tuyến cũng là loại hình dễ bị phớt lờ nhất từng được tạo ra.

Chạy một mục quảng cáo trước hàng trăm nghìn người nhưng không có nổi một cái nhấp chuột không có gì là bất thường cả. Hay khởi động, cho chạy và hoàn thành toàn bộ một chiến dịch quảng cáo mà không có bất kỳ tác động đến văn hóa cũng không có gì đặc biệt.

Quảng cáo là phương tiện truyền thông không làm ra tiền nhưng vẫn được mua và phải trả tiền cho nó. Và những người bạn muốn tiếp cận biết điều này. Họ nghi ngờ. Họ bị ngập trong quảng cáo. Họ mệt mỏi.

Bạn không trả tiền cho người xem để chạy quảng cáo đó, nhưng bạn lại muốn người xem chú ý đến mình.

Chính vì vậy, bạn bị phớt lờ.



Không phải vì việc quảng cáo không hiệu quả, mà đơn giản là vì nó không phải là đáp án phù hợp cho mọi người, ít nhất là tại thời điểm này.

### **Sự quan tâm tốn kém ra sao? Và nó đáng giá như thế nào?**

Xin đừng để bị phân tâm bởi khả năng tạo sự chú ý miễn phí, một điểm nhấn làm cho bạn nổi tiếng một cách kỳ diệu và hào phóng không cần nỗ lực gì từ phía bạn.

Ngay cả việc quảng bá “miễn phí” cũng làm bạn mất nhiều thời gian và công sức.

Nhưng bây giờ, hãy nhìn vào các mục quảng cáo, nơi phương trình chi phí và sự quan tâm khá rõ ràng.

Bạn sẽ bỏ ra 80 đô-la chi phí cho 1.000 lần hiển thị của một quảng cáo trên một tờ tạp chí cao cấp, nghĩa là bạn sẽ xuất hiện trước 1.000 độc giả (định nghĩa tương đối rộng) với giá 80 đô-la, tính trung bình chưa đến một xu một người.

Bạn có thể chỉ mất 80 đô-la để chạy một quảng cáo trên một trang web hạng hai để xuất hiện trước một triệu người. Nhưng dĩ nhiên, những người này chỉ lướt qua, nhấp chuột, lờ đi và hoặc họ không nhớ đến quảng cáo của bạn hoặc không làm gì cả.

Bất kỳ ai sắp mua một quảng cáo đều phải hỏi “Nó có giá trị gì?”.

Những người muốn tạo ra sự thay đổi thường rất vội vàng và quảng cáo giống như một con đường tắt. Nhưng nếu không kiên trì và tập trung, thì một khoản đầu tư bị lãng phí.

### **Marketing thương hiệu mang đến phép màu, marketing trực tiếp khiến chuông điện thoại reo**

Lester Wunderman là cha đẻ của marketing trực tiếp. Ông đặt ra cái tên này và sử dụng hình thức này để xây dựng American Express<sup>1</sup>, Columbia Record Club<sup>2</sup> cùng hàng trăm dự án khác.

Năm 1995, tôi đã đề nghị Lester tham gia vào hội đồng quản trị của Yoyodyne, một công ty marketing trực tiếp trên mạng mà tôi đã sáng lập trước khi hình thức trang web (world wide web<sup>3</sup>) ra đời.

Lester là người đầu tiên mô tả sự khác biệt giữa marketing thương hiệu và marketing trực tiếp, nhưng những ý tưởng của ông chưa bao giờ phù hợp hơn bây giờ. Nhờ vào sự trỗi dậy của Google và Facebook, giờ đây, có nhiều marketing trực tiếp hơn trước đây.

---

1. American Express là một công ty dịch vụ tài chính đa quốc gia của Mỹ. (ND)

2. Columbia Record Club một hãng thu âm Mỹ, thuộc sở hữu của Sony Music Entertainment. (ND)

3. World wide web: gọi tắt là trang web hay www. (ND)

Sự khác biệt nằm ở những gì xảy ra sau khi chạy quảng cáo:

Marketing trực tiếp là một hành động được định hướng và được đo lường.

Marketing thương hiệu được định hướng về văn hóa và không thể cân đong đo đếm được.

Nếu bạn chạy một quảng cáo trên Facebook và đếm những lần nhấp chuột, sau đó tính toán xem bao nhiêu trong những lần nhấp chuột ấy tạo ra thay đổi, chính là bạn đang marketing trực tiếp.

Nếu bạn đặt một bảng quảng cáo cạnh đường cao tốc, hy vọng mọi người sẽ nhớ đến nhà tang lễ của bạn khi có một ai đó qua đời lần tới, chính là bạn đang marketing thương hiệu.

Marketing trực tiếp hoàn toàn có thể làm văn hóa thay đổi (một hiệu ứng phụ tuyệt vời). Có thể những quảng cáo bạn chạy, những catalog bạn gửi và cả những lần truy cập trang web của bạn mang đến một sự thay đổi trong câu chuyện mọi người kể cho chính mình.

Marketing thương hiệu của bạn hoàn toàn có thể mang đến một vài đơn hàng (lại một hiệu ứng tuyệt vời khác). Rất có thể quảng cáo bằng hiệu của bạn sẽ khiến ai đó vừa ra khỏi đường cao tốc liền trả tiền để mua dịch vụ sản phẩm của bạn hoặc việc bạn mua tài trợ chương trình radio đó sẽ khiến ai đó thuê công ty của bạn.

Sự nguy hiểm nằm ở việc bị nhầm lẫn.

Doanh thu của Google và Facebook tăng trưởng khủng khiếp chỉ vì một lý do duy nhất: nhiều quảng cáo chạy trên các dịch vụ này tự trả tiền cho chính chúng. Bỏ ra 100 đô-la dành cho quảng cáo trực tuyến sinh ra 125 đô-la lợi nhuận cho nhà quảng cáo. Và nhà quảng cáo biết điều này vì vậy họ càng mua nhiều hơn. Trên thực tế, họ sẽ tiếp tục mua quảng cáo cho đến khi chúng không còn tự chi trả cho chính chúng nữa.

Mặt khác, quảng cáo thương hiệu (đối với các sản phẩm như Ford, Absolut Vodka và Palmolive) đã định hình văn hóa của chúng ta trong nhiều năm. Nhưng những thương hiệu này và vô số những thương hiệu khác lại không thể xây dựng những chiến dịch marketing trực tiếp hiệu quả. Và do đó, việc chuyển đổi sang hình thức marketing trực tiếp trên mạng có thể thống kê cho thấy tạo ra nhiều áp lực và rất nhiều thất bại.

Cách làm ở đây nghe thì đơn giản nhưng làm thì không dễ: Nếu bạn đang mua các quảng cáo để marketing trực tiếp và đo lường mọi thứ. Hãy tính toán xem bạn tốn bao nhiêu chi phí để có được sự chú ý, để nhận về một cái nhấp chuột, để biến sự chú ý đó thành một đơn hàng. Marketing trực tiếp là marketing bằng hành động và nếu bạn không thể đo lường được, thì nó vô giá trị.

Nếu bạn đang mua quảng cáo để marketing thương hiệu, hãy kiên nhẫn. Hãy bỏ qua việc cân đong đo đếm. Hãy khích lệ bằng văn hóa. Bằng mọi cách, hãy tập trung, nhưng chủ yếu là sự kiên trì và nhẫn nại. Nếu bạn không thể làm được điều đó, đừng trả tiền cho các quảng cáo để marketing thương hiệu.

Hai đoạn trên là đủ giá trị để trả cho thời gian và tiền bạc bạn bỏ vào quyển sách này. Tôi hy vọng đó không phải là thứ duy nhất đáp trả cho sự đầu tư của bạn nhưng ngay cả những công ty thành công nhất cũng thất bại trong việc thấy được sự chuyển đổi sang tương tác trực tuyến sẽ ảnh hưởng đến việc kinh doanh của họ như thế nào.

Procter & Gamble chi hàng tỷ đô-la cho quảng cáo thương hiệu trên truyền hình, cho Tide, Crest và các nhãn hiệu khác. Khi quảng cáo thương hiệu trên truyền hình được thay thế bằng quảng cáo trực tiếp kỹ thuật số, mô hình kinh doanh của họ đã bắt đầu đổ vỡ.

Cửa hàng pizza địa phương rất coi trọng quảng cáo của Yellow Pages<sup>1</sup>. Một mẫu quảng cáo to trên kênh này tự trả tiền cho chính nó và số điện thoại gắn với mẫu quảng cáo này đã chứng minh điều đó. Mặt

---

1. Yellow Pages: Những trang vàng một công ty quốc tế hàng đầu trong lĩnh vực danh mục kinh doanh. (ND)



khác, việc chuyển sang quảng cáo trên Yelp sẽ mất thời gian và cảm thấy rủi ro hơn, không có sự kiểm soát và kiểm chứng của lịch sử.

Đối với nhiều doanh nghiệp nhỏ hơn, việc chuyển đổi từ các quảng cáo thương hiệu đắt tiền, chậm chạp và khó đo lường sang hình thức quảng cáo trực tiếp nhanh gọn và có thể đo lường là một thay đổi tích cực. Nhưng sẽ không dễ để hành xử giống như một người làm marketing trực tiếp khi bạn đang cố gắng tiếp cận những người mà thông thường không hề nhấp chuột xem các quảng cáo.

### **Chỉ dẫn đơn giản cho hình thức marketing trực tiếp trên mạng**

Quảng cáo tồn tại để có một cái nhấp chuột.

Cái nhấp chuột để hoặc bán được hàng hoặc có được sự cho phép.

Bán được hàng sẽ mang đến những đơn hàng khác hoặc truyền miệng.

Có được sự cho phép sẽ tạo ra sự giáo dục và đơn hàng.

Chỉ vậy thôi.

Mỗi bước trong quy trình đều mất chi phí (bạn trả tiền ở bước đầu, nhưng qua mỗi bước, bạn sẽ mất đi một số khách hàng từ bỏ) và cứ mỗi bước lại đưa bạn tiến gần hơn với lợi nhuận.

Định giá cho mỗi bước. Chỉ bỏ tiền chạy quảng cáo trực tiếp khi bạn có thể làm được điều này.

Liệu có ai xem quảng cáo của bạn và chẳng làm gì không? Chắc chắn có. Đó là một tác dụng phụ, một sự chuyển dịch văn hóa, một phần thưởng cho quá trình xây dựng nhận thức. Nhưng nếu bạn không thể đo lường được nó, thì cũng không có ý nghĩa gì.

### **Chỉ dẫn đơn giản cho marketing thương hiệu**

Tất cả mọi thứ bạn làm, từ cách trả lời điện thoại đến thiết kế bao bì, từ vị trí của bạn đến hiệu ứng xuôi dòng trong công việc của bạn, từ tính năng nhạc chờ (khi khách hàng gọi đến công ty) đến hành vi của giám đốc điều hành, và thậm chí cả hình thức đóng gói loại bơ lạc mà bạn sử dụng, tất cả đều là hình thức marketing thương hiệu của bạn.

Bạn không thể đo lường hay thậm chí không thể nhận ra chúng.

Nhưng chúng vẫn quan trọng.

Bạn bỏ tiền để marketing thương hiệu. Không có gì phải nghi ngờ cả. Nhưng câu hỏi đặt ra là: Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn chi nhiều tiền hơn một chút và tiêu tiền có chủ đích?

Bạn sẽ làm như thế nào để đưa câu chuyện thương hiệu của mình ra thế giới nếu có thể đầu tư thời gian và tiền bạc một cách kiên trì?

Bạn chắc chắn có thể mua các quảng cáo dày đặc trên tờ báo địa phương hoặc đưa một quảng cáo lên mạng lưới truyền hình. Có một truyền thống lâu đời cho loại hình chi tiêu này. Bạn có thể đưa ra một tuyên bố quan trọng trong một thời gian ngắn. Nó rất vui. Loại hình quảng cáo này không đòi hỏi đánh giá từ bất kỳ ai ngoại trừ sếp của bạn hoặc một ai đó phụ trách về ngân sách. Nó chỉ xuất hiện một lần là xong việc và bạn có thể làm việc khác vào ngày mai.

Nó có thể là cách tuyệt vời nhất để bạn tiêu tiền. Tài trợ cho một giải đấu quần vợt hay một chương trình phát thanh cũng có thể mang lại hiệu quả tuyệt vời.

Có thể thôi.

Hoặc có lẽ bạn nên đầu tư vượt mức vào cách thức mà đội ngũ của bạn tương tác với khách hàng. Hoặc có lẽ bạn nên bỏ ra vài triệu đô-la vào việc nghiên cứu và phát triển hoặc quay trở lại trường học để cải thiện tay nghề của mình.

Bài học quan trọng nhất tôi có thể chia sẻ về marketing thương hiệu đó là: bạn hoàn toàn, chắc chắn và rõ ràng không có đủ thời gian và tiền bạc để xây dựng thương hiệu cho tất cả khách hàng. Bạn không thể làm được điều đó. Vì vậy đừng cố thử.

Hãy chi tiết.

Hãy thật chi tiết.

Và sau đó, với kiến thức này, hãy củng cố điều marketing thương hiệu của bạn. Mỗi lát cắt của bất kì tương tác nào cũng phải được phản ánh toàn bộ. Mỗi khi nhìn thấy bất kỳ mẫu quảng cáo nào từ bạn, chúng tôi đều có thể đoán được toàn bộ về thương hiệu của bạn.

### **Tấn suất**

Mọi người không nhớ những gì họ đọc, nghe hay thậm chí cả những gì họ nhìn thấy. Nếu may mắn, họ sẽ nhớ những gì mình làm, tuy nhiên ở cả việc này cũng không giỏi lắm.

Chúng ta nhớ những gì chúng ta đã tập luyện.

Chúng ta nhớ những gì được lặp đi lặp lại, được làm đi làm lại. Chúng ta nhớ ông chú Fred của mình, người đã đến vào những ngày lễ Giáng sinh trong hai mươi năm liền, nhưng chúng ta không nhớ cô bạn gái Ethyl của ông, người chỉ xuất hiện có một lần.

Những lý do thuộc về tiến hóa tự nhiên được đưa ra để tối ưu hóa cho vấn đề này. Chúng ta phải thường xuyên loại bỏ bớt những ký ức và thứ ký ức dễ bị loại bỏ nhất chính là những những thứ tập âm chung chung.

Chúng ta nhớ những sự kiện được lưu lại qua ảnh trong cuốn sổ lưu niệm của gia đình nhưng không thể nhớ nổi những sự kiện mà không được chụp lại.

Chúng ta không nhớ đến nó vì hành động chụp ảnh, mà chúng ta nhớ vì việc kể lại câu chuyện mỗi khi nhìn vào bức ảnh đó.

Xuyên suốt quá trình như vậy, chúng ta kết hợp độ “tin cậy” với các sự kiện và câu chuyện xảy ra nhiều lần. Quen thuộc trở thành chuẩn mực và những chuẩn mực trở thành sự tin cậy.

Những người làm marketing đã quên mất điều thường tình này.

Bởi vì chúng ta cảm thấy nhàm chán với mọi việc, câu chuyện và cả sự thay đổi của mình. Chúng ta đã nghe về nó trước đây. Chúng ta nhớ nó. Nhưng chúng ta đã “ngấy” nó.

Và vì vậy chúng ta cần phải thay đổi nó.

Jay Levinson đã có một câu nói nổi tiếng là: “Đừng thay đổi quảng cáo khi bạn đã mệt mỏi với chúng. Đừng thay đổi quảng cáo khi nhân viên của bạn mệt mỏi với chúng. Thậm chí đừng thay đổi quảng cáo kể cả khi bạn bè bạn cảm thấy mệt mỏi với chúng. Hãy chỉ thay đổi khi kế toán của bạn mệt mỏi với chúng”.

Điều này còn thể được hiểu rộng hơn ngoài lĩnh vực quảng cáo.

Tất cả những câu chuyện bạn kể cũng cần có tính thường xuyên. Bạn sẽ thử một cái gì đó mới, đưa ra một tuyên bố, khám phá một thị trường mới... và



ngay khi nó không còn hiệu quả, bản năng của bạn sẽ là từ bỏ và tìm cái mới khác.

Nhưng sự thường xuyên dạy chúng ta rằng có một khoảng cách thực sự giữa khi chúng ta cảm thấy chán nản và khi khách hàng nhận được thông điệp.

Rất nhiều người khởi động một dự án. Họ bàn bạc một vài lần, thậm chí có thể trên sân khấu của chương trình TED và sau đó họ dừng lại để làm việc tiếp theo. Họ thành lập một mảng kinh doanh tự do, có được một vài khách hàng và sau đó làm ăn phập phù và họ từ bỏ. Hoặc họ mở một công ty, huy động tiền nhưng chi tiêu quá mức và đọng tường trước khi những thứ tốt đẹp xảy ra.

Thị trường được đào tạo để kết hợp tần suất với độ tin cậy (tôi chỉ nhắc lại ở đây). Nếu bạn từ bỏ giữa chừng ngay khi đang xây dựng tần suất thì không cần phải nghi ngờ, bạn sẽ không có cơ hội để có được sự tin tưởng.

### **Tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (SEO) và các mỏ muối**

Hệ sinh thái Google dựa trên một sự ảo tưởng. Đó là hàng triệu triệu các doanh nghiệp, tất cả đều tự chải chuốt mình công cụ tìm kiếm, sẽ được tìm thấy bởi những người tìm kiếm về họ.

Các trang web hẹn hò đưa ra cùng một lời hứa. Các mạng xã hội cũng vậy.

Đơn giản là chỉ cần phù hợp với tất cả các cách, tuân theo tất cả các quy luật. Khi tìm kiếm “cửa hàng lốp xe” hay “nhà hàng” hoặc “biên tập viên tự do” hoặc “ngày cuối tuần vui vẻ” chúng tôi sẽ tìm thấy bạn.

Làm một bài toán đơn giản và bạn sẽ thấy.

Có đến hàng nghìn trang kết quả. Chúng ta ảo tưởng ra sao để nghĩ rằng khi *chúng ta* sẽ là kết quả phù hợp đầu tiên?

Suy nghĩ đúng đắn không phải là làm sao để xuất hiện khi gõ một từ khóa chung chung.

Suy nghĩ đúng là làm sao để cho ai đó quan tâm đúng mức đến bạn và những gì bạn tạo ra, khi đó họ sẽ gõ tên của bạn. Họ sẽ tìm kiếm bạn chứ không phải là một giải pháp chung chung.

Tất nhiên, bạn có thể tìm thấy blog của tôi bằng cách tìm kiếm chữ “blog” trên Google.

Nhưng thay vào đó tôi lại muốn bạn tìm kiếm từ “Seth”.

SEO là sự thực hành để có được thứ hạng cao trong kết quả tìm kiếm: một thuật ngữ chung chung. Một anh thợ khóa hoặc một khách sạn hay một bác sĩ, sẽ kiếm được một khoản lợi nhuận khổng lồ nếu chiến thắng và đạt được thứ hạng cao hơn cho các từ khóa chung chung. Những người khác sẽ đổ tiền vào các tư vấn viên và các mảnh khoe để được xếp hạng cao hơn. Tính toán chung chung cũng

thấy rằng không thể đi theo con đường dạng kim tự tháp này.

Mặt khác, một người làm marketing thông minh có thể xây dựng một sản phẩm hoặc dịch vụ có giá trị tìm kiếm. Không phải là một thuật ngữ chung chung, nhưng để lại tìm ra bạn, những thứ bạn xây dựng phải thật cụ thể. Vì khi bạn làm điều đó, Google đứng về phía bạn. Họ thực sự muốn *bạn* được tìm thấy khi ai đó tìm kiếm về bạn.

Bước một là tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ khiến mọi người quan tâm đủ để thực hiện việc tìm kiếm một cách cụ thể. Bạn không thể chiến thắng trong một tìm kiếm chung chung nhưng sẽ luôn giành chiến thắng nếu việc tìm kiếm này đủ cụ thể.

Tiếp đó đến bước thứ hai khá dễ hiểu: trở thành người mà họ muốn tìm khi họ đang thực hiện việc tìm kiếm.

## Chương 16

# **BẢN THÂN GIÁ CẢ CŨNG LÀ MỘT CÂU CHUYỆN**

**Định giá là một công cụ marketing,  
không đơn giản là một cách để kiếm tiền**

Cuối cùng thì bạn cũng sẽ phải nói cho khách hàng biết các dịch vụ và sản phẩm của bạn có giá bao nhiêu. Có hai điều quan trọng mà bạn cần phải ghi nhớ về việc định giá:

Marketing làm thay đổi việc định giá của bạn.

Việc định giá lại làm thay đổi cách làm marketing của bạn.

Bởi vì mọi người tạo nên các giả thiết và sự liên kết dựa trên việc định giá của bạn và việc định giá này lại định hình những gì mọi người tin vào dịch vụ của bạn, vì vậy việc quan trọng cần phải làm rõ là: Bạn định vị bản thân như thế nào? Giá bạn đưa ra nên phù hợp với những giới hạn bạn xem là một phần trong việc định vị bản thân.

Bạn có thuộc tuýp người sẽ mua loại rượu rẻ nhất trong thực đơn không? Còn về loại đắt nhất thì sao?

Hãy lưu ý rằng không có câu hỏi nào về chất lượng của loại rượu, về hương vị và giá trị của nó cả.

Chỉ đơn giản là giá cả.

Không ai lái chiếc xe rẻ nhất (bạn hầu như không thấy người nào lái xe Yugo cũ xuống phố) và chỉ có số ít kẻ ngốc mới lái một chiếc Bugatti quanh thị trấn. Nhưng trong những thái cực đó, lại có vô số các câu chuyện đang được kể. Những câu chuyện chúng ta tự kể cho chính mình và cả với những người xung quanh.

Một chiếc Porsche Cayenne không có bất cứ tiện ích nào có thể hình dung được để tương xứng với giá thành của nó được bán. Đó chỉ đơn thuần là một tín hiệu, một cờ hiệu được sơn màu bạc hoặc đỏ tung bay trên đường và trong rạp hát lòng tự trọng của chúng ta.

Dĩ nhiên, giá cả mang nhiều ý nghĩa hơn là một tín hiệu. Nó cũng là động cơ cho sự tăng trưởng dự án của chúng ta bởi vì giá cả đại diện cho những gì chúng ta làm, khách hàng chúng ta đang xây dựng và câu chuyện chúng ta kể. Và giá cả tạo ra (hoặc làm sụt giảm) lợi nhuận và lợi nhuận đó là khoản tiền có sẵn để dùng cho marketing bên ngoài của chúng ta.

Hãy xem người làm bánh. Nếu các thành phần và tổng chi phí được kết hợp với một ổ bánh mì hết



1,95 đô-la, sản xuất với số lượng hợp lý, bạn có thể kiểm tra ba ranh giới sau:

Với giá bán lẻ hai đô-la cho một ổ bánh mì, lợi nhuận trên mỗi ổ bánh là một xu.

Với mức giá 2,5 đô-la một ổ, lợi nhuận trên mỗi ổ là năm mươi lăm xu, tăng gấp mười một lần và hơn 1.000% lợi nhuận trên mỗi ổ bánh.

Và với ba đô-la một ổ bánh, chúng ta kiếm được nhiều hơn một đô-la một ổ, gấp hơn hai mươi lần những gì chúng ta đã làm trong ví dụ đầu tiên.

Người thợ làm bánh tính hai đô-la một ổ bánh sẽ phải bán hai mươi mốt ổ bánh. Đối với mỗi ổ bánh cao cấp, người làm bánh sẽ bán ba đô-la, nhiều hơn gấp hai mươi mốt lần tức là có sự khác nhau giữa việc chỉ có một vài khách hàng trong một giờ và một hàng dài khách hàng chờ ngoài cửa.

“Nhưng” chúng ta nói “khách hàng muốn trả tiền ở mức giá thấp hơn”.

Có lẽ vậy. Nhưng làm thế nào để họ đánh giá được của một cửa hàng sạch sẽ và lấp lánh, có nhiều nhân viên được trả lương cao và có ích, một bảng hiệu mới trên khung cửa sổ và một đội bóng chày địa phương có logo của bạn trên áo đồng phục? Họ đánh giá ra sao về những chiếc túi xinh xắn đi cùng mỗi ổ bánh mì và chưa kể đến một mẫu bánh quy bơ mang tên “punition” nhỏ được phát kèm miễn phí?

Nó khiến họ cảm thấy như thế nào khi kể với bạn bè của mình rằng họ đang ăn cùng loại bánh mì được phục vụ tại một nhà hàng sang trọng dưới phố?

Tốt hơn là xin lỗi về giá cả một lần còn hơn là phải xin lỗi nghìn lần lặp đi lặp lại.

Giá cả là một tín hiệu.

### **Giá cả khác nhau (cho những khách hàng khác nhau)**

Quakers – một tổ chức tôn giáo đã phát minh ra thẻ giá. Trước đây, việc không có một mức giá cố định thường được chấp nhận. Tất cả mọi người đều phải mặc cả.

Nhưng những chuỗi cửa hàng Macy và Wanamaker cần phải được kiểm soát nhằm xây dựng những cửa hàng khổng lồ với mức lương nhân viên thấp. Không có những chương trình đào tạo và huấn luyện nào có thể tin tưởng được để cho nhiều người có thể mặc cả được như vậy. Và vì vậy họ tiên phong việc triển khai ý tưởng về giá của hội Quakers với tâm rộng.

Thẻ giá được tạo ra bởi hội Quakers cho rằng không đạo đức khi tính giá khác nhau cho từng người khác nhau nhưng các nhà công nghiệp và tập đoàn lớn nhân giống điều này vì họ thích tính hiệu quả của nó.

Nhưng, giống như mọi khi, Internet thay đổi mọi thứ.

Một mặt, bạn có thể thấy giá cả chỉ là giá cả. Tesla kể câu chuyện này cho những người mua xe hạng sang và mọi thứ đều ổn thỏa. Nhưng khi Uber ghép giá với với nhu cầu người dùng, họ mất hàng tỷ đô-la về sự tin tưởng thương hiệu.

Đối với hầu hết các doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp nhỏ, khâu khó khăn không phải là cơ chế tính phí khác nhau.

Nó chính là cách kể chuyện.

Tôi đưa ra điều này bởi vì đây chính là cách tác động để hiểu câu chuyện về giá của bạn (và mức giá của câu chuyện). Bạn cảm thấy thế nào khi bạn phát hiện ra rằng bạn được giảm giá còn những người khác thì không? Nếu bạn xứng đáng có được điều đó thì sao? Bạn cảm thấy thế nào nếu người khác được giảm giá còn bạn thì không?

Thế còn về yếu tố khan hiếm và việc định giá được xây dựng trên trang Kickstarter thì sao?

Có phải nỗi sợ bị lỡ mất thứ gì đó thú vị mạnh đến mức đủ để thúc đẩy bạn phải hành động?

### **“Rẻ” là một cách khác để nói “sợ hãi”**

Trừ khi bạn tìm thấy được một hình thức hoàn toàn mới để phân phối sản phẩm và dịch vụ của

mình, thì cuộc đua để có giá rẻ nhất có lẽ cũng đồng nghĩa với việc bạn đang đầu tư không đúng mức vào sự thay đổi.

Khi hàng hóa của bạn có giá rẻ nhất, bạn lại không hứa hẹn thay đổi. Bạn hứa hẹn cùng một thứ, chỉ là rẻ hơn.

Cuộc đua giảm giá xuống đáy thật hấp dẫn, bởi vì rẻ hơn có nghĩa là dễ bán hơn. Nó không đòi hỏi sự tính toán mới hay suy nghĩ kỹ về phía khách hàng của bạn. Nó không phải là vấn đề về văn hóa hay cảm xúc. Chỉ đơn giản là rẻ hơn mà thôi.

*Giá thấp là nơi trú ẩn cuối cùng của một người làm marketing đã cạn ý tưởng.*

### **Miễn phí thì sao?**

Nếu marketing được làm cho và cùng với khách hàng, tại sao không làm mọi thứ miễn phí?

Có hai lý do:

1. Tham gia vào một giao dịch về cơ bản là khác hẳn so với việc đối diện với một thứ có vẻ như hoàn toàn vô giá trị (hoặc ít nhất không có giá) được chia sẻ thoải mái. Sự khan hiếm hàng, áp lực và sự đồng thuận chỉ tồn tại khi chúng ta phải quyết định mua hàng và người làm marketing sẽ hy sinh tất cả những điều này khi cho đi thứ gì đó miễn phí.

2. Không có dòng tiền, bạn không thể đầu tư vào sản phẩm, đội ngũ của mình hoặc công việc marketing của mình.

Nhưng miễn phí đáng để cân nhắc vì những lí do khác nhau, trong những hoàn cảnh khác nhau.

Miễn phí không có nghĩa là một xu giảm giá một xu, hay một đô-la giảm giá một đô-la. Đây là một hình thức giao dịch hoàn toàn khác bởi vì giống như chia cho số không, nó là vô cùng.

Một ý tưởng miễn phí có nhiều khả năng lan truyền và truyền tải nhanh chóng hơn một ý tưởng bị ràng buộc về tiền bạc.

Nếu việc sử dụng Facebook tốn 3 đô-la một tháng, thì mạng xã hội này sẽ thu hút ít hơn một triệu người dùng.

Nếu phải trả tiền để nghe các bản hit trên radio, Top 40 sẽ biến mất.

Tuy nhiên...

Nhưng nếu mọi thứ đều miễn phí, tức là chúng ta không biết cách kiếm sống.

Con đường thoát khỏi nghịch lý này là sự kết hợp hai đề xuất, gắn chặt chúng với nhau:

1. Ý tưởng miễn phí mà có thể lan tỏa.
2. Những thành quả đắt giá của những ý tưởng này đáng được trả tiền.



Nếu người đầu bếp cho đi công thức nấu ăn của mình, hoặc xuất hiện trên chương trình phát thanh hay dẫn dắt một cuộc hội thảo trực tuyến, tức là họ đang ban phát ý tưởng của mình miễn phí.

Bạn có thể dễ dàng tìm thấy những ý tưởng này, tương tác thường xuyên và chia sẻ chúng.

Còn nếu bạn muốn ăn món mì ống được phục vụ bằng đồ sứ Trung Quốc trên một chiếc khăn trải bàn trắng tại nhà hàng của người đầu bếp này, bạn sẽ phải trả hai mươi tư đô-la.

Khi một bài hát được phát miễn phí trên radio, nhưng giá vé buổi hòa nhạc sẽ là tám mươi tư đô-la, người nghệ sĩ có thể được bù đắp.

Đồ sứ và vé xem hòa nhạc chính là những kỷ niệm chương của ý tưởng và kỷ niệm chương thường là đắt đỏ.

Có vô số cách để bạn chia sẻ miễn phí tầm nhìn, ý tưởng, những biểu thức kỹ thuật số, khả năng kết nối của mình.

Và mỗi một cách lại tạo ra nhận thức, sự cho phép và tin tưởng, mang đến cho bạn một nền tảng để bán thứ mà đáng để bỏ tiền ra mua.

### **Niềm tin và rủi ro, niềm tin và chi phí**

Thật hợp lý khi tin rằng chúng ta dường như đòi hỏi sự tin tưởng nhiều hơn trước khi chúng ta tham gia vào những giao dịch mang tính rủi ro.

Và cũng là điều hợp lý để kỳ vọng rằng mọi người muốn có thêm niềm tin trước khi tiêu nhiều tiền (một dạng rủi ro) hoặc cam kết thời gian vì nỗ lực.

Dù vậy, rất nhiều lần điều ngược lại là đúng.

Thực tế là giao dịch rủi ro, sẽ gây ra sự bất hòa về nhận thức khi diễn ra. Chúng ta phát minh ra một cảm giác tin tưởng chính xác bởi vì chúng ta đã bỏ ra quá nhiều tiền. “Tôi là người thông minh, và điều thông minh cần làm là hãy chắc chắn tôi có thể tin tưởng được một ai đó trước khi đầu tư tiền tiết kiệm cả cuộc đời của mình (hoặc cuộc sống của tôi), vì vậy tôi phải tin tưởng người này.”

Nó giống như là trại huấn luyện tập trung. Chi phí tham gia cao (máu, mồ hôi và nước mắt) khiến chúng ta hòa nhập và thay đổi với tập thể.

Đó là lý do tại sao mọi người hay đổi sau khi tham gia Outward Bound.

Đó là lý do tại sao các nhà hàng và khách sạn cao cấp vẫn có thể tồn tại dù nhận những đánh giá kém cỏi.

Khi mọi người được đầu tư nhiều (tiền mặt hoặc danh tiếng hoặc nỗ lực), họ thường cứng lên một câu chuyện để biện minh cho sự tận tụy của họ. Và câu chuyện đó mang theo niềm tin.

Mọi kẻ bịp bợm đều biết điều này. Điều trở trêu là những người làm marketing, những người cần được tin tưởng lại thường không hiểu được điều này.

*Việc giảm giá thành không làm cho bạn đáng tin cậy hơn. Nó có tác dụng ngược lại.*

**Hãy hào phóng với sự thay đổi và dũng cảm với việc kinh doanh của bạn**

Hào phóng bằng cách làm việc không tính phí, giảm giá vô tội vạ, làm việc ngoài giờ không được trả công thật ra lại không phải là sự hào phóng. Bởi vì bạn không thể duy trì nó. Bởi vì, sớm thôi, bạn sẽ phá vỡ những lời hứa bạn đã đưa ra.

Mặt khác, việc thể hiện sự hào phóng với lòng dũng cảm, sự đồng cảm và sự tôn trọng của bạn mới thực sự là hào phóng.

Điều khách hàng muốn từ bạn là dành sự quan tâm đủ để thay đổi họ.

Tạo ra áp lực dẫn đến động thái tiếp theo.

Phát huy lao động cảm xúc để mở ra cho họ biết điều gì là khả thi.

Và nếu bạn cần tính phí cao để làm những điều đó thì nó vẫn là hời.

**Tình huống nghiên cứu: Không có tiền boa tại USHG**

Hơn một thập kỷ qua, nhà hàng được đánh giá tốt nhất trong cuốn “cẩm nang” của Zagat tại New York là Union Square Cafe.

Trong những năm qua, công ty ma vận hành các quán cà phê này đã mở thêm hơn chục nhà hàng khác được đánh giá cao khắp New York (và trong thời gian này, còn mở ra thêm Shake Shack, một công ty trị giá hàng tỷ đô-la khác) là một nhánh thuộc Tập đoàn khách sạn Union Square (USHG).

Vào năm 2016, họ gây choáng cho nhiều nhà quan sát bằng việc loại bỏ tiền boa.

Thay vì nhận tiền boa, USHG đã tăng giá bán thêm 20%. Họ dùng khoản tăng doanh thu này để dành tặng cho việc nghỉ phép của những người làm cha mẹ, mức tiền lương công bằng và cơ hội cư xử với đồng nghiệp của họ như những người chuyên nghiệp. Sự thay đổi đồng nghĩa là những người làm việc ở khu bếp (mà nấu ăn cho bạn) sẽ có mức lương tốt hơn, nhân viên bồi bàn có sự khích lệ để làm việc cùng nhau, để họ được giống như một bác sĩ, phi công hay giáo viên làm việc vì công việc không phải vì tiền boa.

Đây là cách lãnh đạo tuyệt vời, nhưng cũng tạo ra rất nhiều vấn đề về marketing.

Bạn sẽ chia sẻ việc tăng giá và loại bỏ tiền boa như thế nào đối với một khách hàng thông thường, người coi trọng nhận thức về một mối quan hệ đặc biệt vì tự thấy bản thân mình là một người cho tiền boa trên mức trung bình?

Làm thế nào để chia sẻ điều này đến một khách du lịch, người đang so sánh giá thực đơn trên mạng trước khi đặt chỗ mà không biết rằng tiền boa đã bao gồm trong đơn giá, vốn sẽ khiến cho nhà hàng có giá rẻ hơn rất nhiều so với vẻ ngoài của nó?

Làm thế nào để truyền đạt điều này đến nhân viên, đặc biệt là những người phục vụ được trả lương cao nhất nhận thấy lương của họ bị giảm xuống?

Những thay đổi nào nên được thực hiện và dành cho ai?

Một trong những điều cốt lõi cần rút ra đó là thay đổi kiểu này không thể áp dụng cho tất cả mọi người. Ví dụ, một số thực khách cảm thấy vui khi để lại một khoản tiền boa kha khá. Họ làm điều đó bằng sự khoa trương và theo kiểu họ giàu có, đó là một cảm giác phấn khích dễ tìm. USHG không còn cung cấp cảm giác đó nữa: “Xin lỗi, nó không dành cho bạn”.

Mặt khác, một thực khách đang tìm kiếm mối liên kết ở một dạng trạng thái có thể là một lời cảm ơn chân thành, sẽ cảm thấy tốt hơn nhiều so với nỗi sợ liên quan đến việc đang boa quá ít hoặc quá nhiều.

Và còn tốt hơn nữa, thực khách có thể giới quan chỉ xoay quanh sự công bằng và lòng tự trọng, sẽ càng cảm thấy khó khăn hơn khi đi đến những nhà hàng khác. Nếu được lựa chọn giữa một nhà hàng, mà những nhân viên được khích lệ và được đối xử công



bằng, làm việc với lòng tự trọng hay một nhà hàng mà hệ thống phân cấp làm tổn hại tất cả những điều này, thì cách dễ dàng hơn là trở thành khách thường xuyên tại một nhà hàng mà bạn tự hào là phù hợp với thể giới quan của bạn.

Ăn tối trong một nhà hàng hiếm khi là nỗ lực của cá nhân. USHG trao cho khách hàng một cơ hội giành được vị thế thông qua dấu hiệu của một việc làm tốt. Họ kể cho các khách hàng một câu chuyện họ có thể tự kể cho chính mình (và những người khác) – một câu chuyện về hành động nhỏ trong việc lựa chọn nhà hàng lại trở thành mấu chốt cho những vấn đề lớn hơn nhiều xoay quanh sự chênh lệch về địa vị, giới tính và thu nhập.

Câu chuyện đó không dành cho tất cả mọi người, nhưng cho những người phù hợp, nó làm thay đổi những trải nghiệm.

Câu chuyện này dành cho ai? Kể về điều gì? Nó khiến vị thế thay đổi như thế nào? *Tôi sẽ kể cho những người khác điều gì?*

## Chương 17

# SỰ CHO PHÉP VÀ CỐ GẮNG KINH NGẠC TẠO THÀNH MỘT VÒNG TRÒN CHUẨN MỤC

**X**in phép là sự mong chờ, mang tính cá nhân và liên quan.

Hơn hai mươi năm trước, sự khởi đầu của một cuộc cách mạng đã được thuật lại trong cuốn *Permission Marketing* (Marketing xin phép). Đó là về sự quan tâm, khan hiếm sự quan tâm.

Những người làm marketing đã và đang đánh cắp nó, lạm dụng nó và lãng phí nó.

Thư rác là miễn phí vì vậy càng ngày càng nhiều thư rác hơn. Thư rác tràn lan khắp mọi nơi.

Tất cả các loại thư rác chính là những nỗ lực không ngừng nhằm đánh cắp sự chú ý và thời gian quý báu mà chúng ta không thể lấy lại được.

Có một lựa chọn thay thế khác. Đặc quyền gửi đi những thông điệp được mong đợi, mang tính cá nhân và phù hợp với người muốn nhận chúng.

Điều này dường như chẳng có gì để gây ra tranh cãi nhưng thực chất lại có. Nó khiến tôi bị loại khỏi Hiệp Hội Marketing Trực Tiếp.

Hai mươi lăm năm trước, tôi đã thấy rằng thư rác không thể phát triển được. Sự quan tâm đó thực sự quý giá và những người làm marketing ích kỷ cần phải dừng ngay hành động đánh cắp những thứ mà con người không thể tạo ra thêm.

Tôi cùng đội ngũ của mình đã thành lập một công ty dựa trên ý tưởng này. Cùng một lúc, Yoyodyne gửi, nhận và xử lý nhiều e-mail hơn bất cứ ai khác trên thế giới... và chúng tôi đã làm điều đó với sự cho phép chủ động của tất cả mọi người tham gia. Tỷ lệ mở là hơn 70% và e-mail của chúng tôi có tỷ lệ phản hồi trung bình là 33%.

Con số này gấp khoảng một nghìn lần tỷ lệ của một e-mail thương mại điển hình được gửi đi vào năm 2018.

Trước khi trả tiền cho quảng cáo, rất lâu trước đó, hãy bắt đầu suy nghĩ về việc giành được tài sản này. Đó là đặc quyền nói chuyện với những người sẽ nhớ đến bạn khi bạn ra đi.

Marketing xin phép thừa nhận quyền lực mới của những người tiêu dùng tốt nhất đó là phớt lờ marketing và nhận ra rằng việc đối xử với mọi người bằng sự tôn trọng là cách tốt nhất để thu hút sự quan tâm của họ.

Cụm từ khóa ở đây là “sự quan tâm”, vì người làm marketing xin phép hiểu rằng khi mọi người lựa chọn quan tâm đến điều gì đó, họ thực sự đang mang đến bạn một thứ có giá trị. Và nếu họ thay đổi suy nghĩ, sẽ không có cách nào để lấy lại được sự quan tâm. Sự quan tâm trở thành tài sản quan trọng nhất, một thứ gì đó có giá trị và không bị lãng phí.

Xin phép thực sự khác với xin phép mặc định hay hợp pháp. Chỉ vì bằng cách nào đó bạn có được e-mail của tôi không đồng nghĩa với việc bạn có được sự cho phép của tôi để sử dụng nó. Chỉ bởi vì tôi không phản nản không có nghĩa là bạn có sự đồng ý. Chỉ bởi vì nó là những chữ in nhỏ trong chính sách riêng tư của bạn không có nghĩa đó cũng là sự cho phép.

Xin phép thực sự phải là: Nếu bạn ngừng xuất hiện, mọi người vẫn quan tâm. Họ sẽ hỏi bạn đã đi đâu.

Xin phép cũng giống như một cuộc hẹn. Đừng bắt đầu bằng cách đề nghị việc mua hàng ở ngay ấn tượng đầu tiên. Bạn sẽ có được thành quả xứng đáng theo thời gian, từng chút một, từng chút một.

Một trong những nhân tố chính của marketing xin phép, bên cạnh khan hiếm sự quan tâm đó là mức chi phí cực thấp để kết nối đến những người muốn nghe điều gì đó từ bạn. Từng chút một, từng tin nhắn một, mỗi sự liên hệ đều gần như miễn phí.

Với RSS<sup>1</sup>, e-mail và các kỹ thuật khác, bạn không cần phải lo lắng về việc mua những con tin hoặc quảng cáo trên mạng mỗi khi bạn cần nói điều gì đó. Giao hàng tận nhà là bản chất thực sự của việc xin phép.

Facebook và các nền tảng xã hội khác dường như là một con đường tắt, bởi vì chúng khiến mọi thứ thực sự dễ dàng khi tiếp cận những người mới. Nhưng đổi lại thì bạn chỉ là kẻ ăn nhở ở đậu vì đó không phải đất của bạn. Bạn không có cuộc phép tiếp xúc với những khách hàng này, họ thì có. Bạn không sở hữu tài sản này, họ thì có.

*Mỗi nhà xuất bản, mỗi công ty truyền thông, mỗi tác giả đều cần sở hữu một loại tài sản xin phép, đó chính là đặc quyền để tiếp cận mọi người mà không cần người trung gian.*

Sự cho phép không nhất thiết phải trang trọng, nhưng cần phải rõ ràng. Bạn tôi có quyền gọi cho tôi nếu anh ấy cần vay năm đô-la, nhưng người bạn gặp tại một triển lãm thương mại sẽ không có năng lực như vậy khi mời chào bạn hồ sơ cá nhân của anh ấy, mặc dù anh ta đã trả tiền để tham gia.

Đăng ký là một hành động cho phép công khai. Đó là lý do các độc giả có nhu cầu giao báo tận nhà

---

1. RSS là một định dạng tệp tin thuộc họ XML dùng để chia sẻ tin tức trên web. (ND)



lại cực kỳ giá trị và những người đăng ký mua báo dài hạn lại đáng giá hơn độc giả tại quầy báo.

Để có được sự cho phép, bạn sẽ thực hiện một lời hứa. Bạn nói: “Tôi sẽ làm x, y và z; Tôi hy vọng bạn lắng nghe tôi”. Và tiếp theo, đây là phần khó nhất, là bạn dừng ở đó. Bạn không tự cho rằng mình có thể làm hơn gì nữa. Bạn không bán, cho thuê một bản danh sách hoặc yêu cầu nhiều sự chú ý hơn. Bạn có thể hứa hẹn một lá thư thông báo và trò chuyện với tôi trong nhiều năm, bạn có thể hứa hẹn một nguồn cấp RSS hàng ngày và cứ sau ba phút nói chuyện với tôi, bạn có thể hứa hẹn thuyết trình việc bán hàng mỗi ngày (cách mà nhà bán lẻ trên mạng Woot vẫn làm). Nhưng lời hứa là lời hứa cho đến khi cả hai bên đồng ý thay đổi nó. Không chỉ vì bạn đang tranh cử Tổng thống hoặc sắp đến cuối quý hoặc ra mắt một sản phẩm mới mà bạn có quyền phá vỡ thỏa thuận. Bạn không làm thế được.

Sự cho phép không phải là một phương tiện phát sóng một chiều. Internet có nghĩa là bạn có thể đối xử với mọi người khác nhau theo cách khác nhau và đòi hỏi bạn phải chỉ ra làm thế nào để những người đã đồng ý cho bạn giao tiếp có quyền lựa chọn những gì họ muốn nghe theo định dạng nào.

Nghe có vẻ như bạn cần khiêm tốn và kiên nhẫn để thực hiện marketing xin phép, thì đúng là như vậy. Đó chính là lý do rất ít các công ty làm được điều đó

một cách đúng đắn. Trong trường hợp này, con đường tốt nhất lại là không có con đường tốt nào cả.

Có bao nhiêu người sẽ tiếp cận và tự hỏi (hoặc phàn nàn) nếu bạn không gửi đi loạt e-mail tiếp theo? Đó là con số đáng để đo lường và làm tăng thêm.

Một khi có được sự cho phép, bạn có thể đào tạo họ. Bạn có được sự chấp thuận. Bạn có thể dành thời gian của bạn để kể một câu chuyện. Ngày này qua ngày khác, dần dần bạn có thể kết nối với mọi người. Đừng chỉ lo nói cho họ nghe, hãy truyền đạt những thông tin họ muốn có.

Không lâu sau khi cuốn *Permission Marketing* được xuất bản, Dany Levy đã ra mắt trang DailyCandy – một trang web gửi thư thông báo. Đó là một cảnh báo e-mail cấp thành phố dành cho cho những phụ nữ trẻ đang tìm kiếm cách bán hàng tại địa phương, các đối tác và các mối quan hệ. Tài sản này có giá trị đến nỗi Levy đã bán danh sách này và thu được hơn một trăm triệu đô-la.

Và mỗi người phát thanh đều có một tài sản, đó là một nhóm người đăng ký nhất định thường xuyên lắng nghe các chương trình mỗi nhất.

Và mỗi chính trị gia thành công đều có một tài sản, đó là một nhóm các cử tri tích cực luôn háo hức lắng nghe đoạn phát biểu tiếp theo được lặp đi lặp lại và chia sẻ hoặc làm gì đó.

Hãy bảo vệ tài sản vì nó có giá trị hơn cả những chiếc máy tính xách tay hay ghế trong văn phòng của bạn. Nếu ai đó bước ra khỏi cửa với những tài sản này, bạn hãy sa thải họ. Hãy làm điều tương tự nếu ai đó trong đội ngũ của bạn gửi thư rác hàng loạt cho danh sách này chỉ để làm cho những con số thống kê tăng lên.

### **Tìm kiếm và sở hữu sự cho phép của riêng mình**

Vì nền tảng truyền thông xã hội có rất nhiều người dùng tham gia, nên khi sử dụng, chúng ta thực chất không phải đang xây dựng một tài sản.

Chắc chắn, đến bây giờ bạn có thể tiếp cận nhiều người theo dõi mình trên nền tảng này. Nhưng theo thời gian, nền tảng sẽ kiếm tiền bằng cách tính phí cho bạn, không phải bằng cách cho không những gì họ làm.

Và vì vậy, bạn sẽ cần phải đẩy quảng cáo một bài viết hoặc lo lắng về những gì xảy ra khi nền tảng này cố gắng gia tăng giá trị cổ phiếu của nó.

Nếu sự cho phép là trọng tâm trong công việc của bạn, hãy giành lấy nó và giữ gìn nó. Hãy chỉ giao tiếp với những người chọn lắng nghe bạn. Định nghĩa đơn giản nhất của sự cho phép đó là ai sẽ nhớ đến bạn nếu bạn không xuất hiện.

Bạn nên sở hữu chứ đừng nên thuê sự xin phép.

## Tuma Basa và RapCaviar

Năm 2015, trong một động thái phòng thủ, Spotify đã thuê nhà định hướng âm nhạc Tuma Basa để cạnh tranh với sáng kiến mới của Apple về trình phát nhạc DJ có chọn lọc. Basa tiếp quản danh sách nhạc RapCaviar và trong vòng vài tháng, nó đã tăng lên hơn ba triệu người đăng ký. Đó là những người nghe đã cho phép Spotify (và Basa) chia sẻ loại hình âm nhạc mới với họ.

Trong vòng ba năm, Basa đã khiến danh sách người đăng ký tăng lên chín triệu người.

Basa đã xây dựng được tài sản quan trọng nhất trong kinh doanh âm nhạc, lớn hơn bất kỳ đài phát thanh nào và quan trọng hơn bất kỳ tạp chí nào.

Khi Basa giới thiệu một nghệ sĩ mới, cô ấy sẽ trở thành một siêu sao (bước đi rất thông minh, Cardi B). Mỗi sáng thứ sáu, danh sách phát sẽ được cập nhật và vào cuối ngày, vị trí của bản nhạc được ưa chuộng đã thay đổi.

Spotify không cần phải sở hữu phổ sóng vô tuyến hoặc một tờ tạp chí. Thay vào đó họ sở hữu tài sản là sự cho phép. Sự cho phép, sự quan tâm và sự đồng thuận định hướng hoạt động thương mại.

### **Xuất hiện với sự hào phóng**

Trước tiên, làm thế nào để nhận được sự cho phép? Làm thế nào để kết nối đến những người muốn nghe nhiều hơn từ bạn?

Thế giới quan của những người quan tâm đến sự mới mẻ sẽ thúc đẩy họ tìm kiếm tiếng nói mới, ý tưởng mới và cả những lựa chọn mới. Không có nhiều người như vậy trong thị trường của bạn, nhưng có thể vừa đủ.

Khi Marvel muốn ra mắt một thương hiệu phim nhiều phần về siêu anh hùng mới, họ không bắt đầu bằng các quảng cáo trên truyền hình toàn quốc. Thay vào đó, họ tham dự sự kiện Comic-Con<sup>1</sup> tại San Diego.

Sự kiện Comic-Con có sự cho phép. Sự cho phép từ người hâm mộ cuồng nhiệt, người yêu thích cái mới để phá vỡ những ý tưởng mới, giúp họ tìm thấy những thứ lớn lao tiếp theo.

Đó là nơi để ra mắt bộ phim Deadpool. Không phải với lời chào mới mà bởi sự hào phóng.

Một hoạt động đặc biệt đang chờ phía trước.

Một cuộc phỏng vấn với giám đốc.

Những tin tức thực tế.

---

1. San Diego Comic-Con là hội nghị truyện tranh và giải trí đa thể loại, được tổ chức thường niên tại San Diego, California. (ND)



Bộ phim đã không khởi chiếu trong ít nhất một năm. Họ không ở đó để bán vé. Họ ở đó để kiếm sự cho phép. Để thu hút sự chú ý theo thời gian, để có được đặc quyền kể câu chuyện của họ cho những người muốn nghe nó.

Hơn hết, đây là một tín hiệu. Một cách để kể cho một nhóm người quan trọng rằng sự chú ý đã được đền đáp và đây là thể loại mà những người như chúng ta sẽ bàn tán vào năm tới.

Vấn đề không nằm ở chỗ chỉ có lượng phần trăm ít ỏi trên thị trường phim ảnh có mặt tại Comic-Con. Vấn đề nằm ở chất lượng của những câu chuyện và chiều sâu của sự đồng cảm và rộng lượng của họ.

Và sau đó, nếu họ làm đúng, bộ phim sẽ được lan tỏa.

### **Thay đổi dự án của bạn trở nên độc đáo**

Gần như không thể truyền tải lời nói của bạn một cách trực tiếp bởi nó quá đắt đỏ và quá lâu. Để tìm ra những cá nhân, làm phiền họ và tạo ra sự đồng thuận cho họ, từng người một. Đó là một công việc khiến bạn nản lòng.

Lựa chọn thay thế là chủ ý tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ mà mọi người quyết định là đáng để bàn luận.

Tôi gọi đó là Con bò Tía.

Cần phải lưu ý là liệu một thứ gì đó độc đáo không phụ thuộc vào bạn, người sáng tạo ra nó hay không. Bạn có thể làm hết sức mình, nhưng quyết định cuối cùng phụ thuộc vào người dùng của bạn, không phải bạn.

Nếu họ lưu tâm đến nó, thì nó độc đáo.

Nếu họ để ý đến nó, nó sẽ được lan truyền

Nếu các cuộc đối thoại thúc đẩy nhiệm vụ của bạn để rồi những người khác sẽ kết nối với ý tưởng của bạn và quá trình lại tiếp diễn.

Nói bao giờ cũng dễ hơn làm.

Bạn phải làm điều này một cách có chủ đích, xây dựng nó đi sâu vào sản phẩm hoặc dịch vụ.

Có nghĩa là những người làm marketing hiệu quả cũng phải chịu trách nhiệm về những trải nghiệm mà khách hàng có.

**Phản cảm/vị thành niên/khẩn cấp/ích kỷ không phải là Con bò tía**

Những người làm marketing thiếu kiên nhẫn thường phải dùng đến các chiêu trò quảng cáo. Những chiêu trò này lại xuất phát từ sự ích kỷ.

Làm dịch vụ là khi bạn khiến mọi thứ trở nên tốt đẹp và thoải mái để bàn luận về chúng. Lý do duy

nhất mà ai đó bàn luận về bạn đó là vì họ thực sự muốn kể về chính bản thân mình: “Hãy nhìn xem khẩu vị của tôi tốt như thế nào”, hoặc có lẽ “hãy xem tôi giỏi phát kiến ra những ý tưởng quan trọng như thế nào”.

Mặt khác, nếu chúng tôi phê bình bạn, chỉ trích bạn, bình luận về cách bạn đã vượt qua giới hạn như thế nào, việc làm này là để gửi một tín hiệu đến bạn bè và hàng xóm của chúng tôi. Rằng bạn cần bị xa lánh, rằng bạn đang khiến mọi thứ tồi tệ hơn. Chúng tôi không cần biết bạn đã chi bao nhiêu tiền, vượt qua những giới hạn nào hay công việc này quan trọng với bạn như thế nào.

Chúng tôi chỉ truyền tải thông điệp đi khi nó mang lại lợi ích cho chúng tôi, thị hiếu, vị thế và ước muốn về những ảo tưởng và thay đổi của chúng tôi.

### **Định chỉ các quy tắc của Fight Club**

Chuck Palahniuk viết rằng quy tắc đầu tiên của Fight Club<sup>1</sup> là không được bàn luận về Fight Club.

Ngay khi phân loại nhân vật phù hợp (thế giới quan) trong cuốn tiểu thuyết nghe về Fight Club, quy tắc đó là một lời mời để thảo luận về Fight Club. Và,

---

1. Fight Club (tạm dịch: Đấu trường sinh tử): một tác phẩm được chuyển thể thành phim của nhà văn Chuck Palahniuk. (ND)

khi nhóm này phát triển, các cuộc trao đổi cũng tăng theo. Đó lại là định luật của Metcalfe.

Alcoholics Anonymous<sup>1</sup> (AA) là một tổ chức lớn. Và dù tên gọi có chứa từ ẩn danh, nhưng tổ chức này lại có thể gọi là ẩn danh. Được xây dựng vào trong hành động của mỗi thành viên hoạt động với một tâm thế rằng mỗi khi có sự ngờ vực, hãy nói về AA bởi vì nói về nó là một sự rộng lượng, một kẻ giết chết sự xấu hổ, một chiếc phao cứu sinh. AA là sự liên kết của tình bằng hữu, một cơ hội để giúp người khác như đã giúp bạn.

Ý tưởng bây giờ đang phát triển theo chiều ngang: từ người này sang người khác, không phải từ tổ chức đến khách hàng. Chúng ta bắt đầu với khách hàng trọng tâm khả thi nhỏ nhất và trao cho họ câu chuyện nào đó để thảo luận và lý do để làm như vậy.

Việc lựa chọn marketing cái gì tùy thuộc vào chúng ta. Nếu sự thay đổi bạn muốn làm lại không đáng để nói về, có lẽ bạn nên tìm một sự thay đổi khác đáng để thực hiện hơn.

### **Thiết kế để được truyền đạo**

Một số thành viên của AA mang đến áp lực cho những người không thuộc tổ chức. Họ háo hức (và

---

<sup>1</sup> Alcoholics Anonymous (tạm dịch: Hội người nghiện rượu ẩn danh): là tổ chức giúp đỡ những người nghiện rượu. (ND)

hào phóng) kết nối với những người có vấn đề về rượu và đề nghị giúp đỡ họ.

Họ có thể nghĩ áp lực xã hội khiến chúng ta phát ốm nhưng cũng có thể khiến chúng ta trở nên tốt đẹp hơn.

Truyền đạo là một công việc khó khăn cùng nhiều rủi ro khi mang đến áp lực cho bạn bè và đồng nghiệp. Thà tránh né công việc này thì dễ hơn.

Công việc khó khăn này là nhằm tạo ra sự thay đổi mà bạn tìm kiếm, bắt đầu bằng việc lập kế hoạch truyền đạo dựa trên bộ khung những gì bạn tạo ra. Mọi người sẽ không truyền tải ý tưởng chỉ bởi vì nó quan trọng với bạn. Họ chỉ làm điều đó vì nó quan trọng với họ. Bởi vì nó thúc đẩy mục tiêu của họ, cho phép họ kể câu chuyện về chính bản thân mình và họ tự hào về điều đó.



## Chương 18

# NIỀM TIN CŨNG KHAN HIỀM NHƯ SỰ QUAN TÂM VẬY

### Thứ gì là giả mạo?

Mạng Internet phát triển mạnh dựa vào các kết nối. Và cốt lõi chính là phép màu đến từ các kết nối ngang hàng.

Tuy nhiên các lực lượng ưu tiên sự thống trị thay vì liên kết lại xem Internet là mối đe dọa. Và họ tạo ra những làn sóng ngờ vực xung quanh các tiếng nói và các kênh chúng ta xây dựng niềm tin văn hóa của mình.

Than ôi, bên cạnh đó, hành vi sai trái và lòng tham của nhiều lãnh đạo bị phơi bày cũng đã hủy hoại niềm tin mà chúng dành cho những người trông chờ để lãnh đạo.

Kết quả là ở một thời điểm khi mà càng nhiều người được kết nối thì càng ít người được tin cậy hơn. Khi khoa học và sự thật thường được ném vào trong

một cái máy trộn nhằm cố ý bóp méo sự thật và tạo ra những nhầm lẫn vội vàng. Chúng ta không nên tin vào các tổ chức tâm linh, các phương tiện truyền thông chính thống, các chính trị gia, mạng xã hội hay thậm chí cả những người bên ngoài đường.

Ngoài những âm thanh chói tai (nhưng ít tín hiệu bao giờ hết) và sự tràn lan của hàng giả cùng sự lạm dụng khiến niềm tin đang bị đe dọa.

### **Tin vào ai và tin vào điều gì?**

Trong vô vàn ngờ vực, những người làm marketing tự tìm thấy chính mình trên một trong ba con đường sau:

Bị phớt lờ.

Lén lút xung quanh.

Được tin tưởng.

Nếu bạn bị phớt lờ, bạn không thể đạt được nhiều thứ, bởi ngoài việc không có được sự tin tưởng, bạn cũng không thể thu hút được sự chú ý.

Nếu bạn cứ mon men ở xung quanh, giả vờ làm một việc trong khi lại hành động theo một cách khác, bạn có thể “đánh cắp” được vài sự quan tâm và kiếm được một chút niềm tin giả tạo, nhưng không lâu dài.

Cách thức thứ ba, sự tin tưởng là khoản đầu tư cần thiết duy nhất cần được trả tiền. Đó là một cách hay và cũng là dễ sống nhất.

Một người làm marketing đáng tin cậy sẽ có được sự đồng thuận của khách hàng. Người làm marketing đó có thể biết giữ lời hứa và giành được nhiều sự tin cậy hơn. Cô có thể kể một câu chuyện mà không bị chen ngang, bởi vì nó có sự tin tưởng xuất phát từ sự quan tâm. Câu chuyện sẽ thu hút nhiều người đăng ký hơn, mang đến nhiều lời hứa và sau đó là nhiều sự tin tưởng hơn. Có lẽ, nếu câu chuyện có bố cục tốt và tạo được sự cộng hưởng, sẽ khiến nhiều người truyền miệng, tạo các cuộc trao đổi ngang hàng vốn là trọng tâm trong văn hóa của chúng ta.

Niềm tin tạm thời không phải là sự ảo tưởng. Có quá nhiều nghi ngờ và bạn dường như không nhận được lợi ích gì từ nó cả. Chỉ khi mà mọi người đi đến nơi mà bạn sẽ đến, khi danh tính và địa vị của họ bị đe dọa, đó là lúc bạn nhận được niềm tin.

Và sau đó thay đổi xảy ra.

### **Niềm tin vào hành động**

Trong một thế giới mà việc lướt qua thay cho việc đọc, những chuyện phiếm thay cho việc nghiên cứu, hóa ra cách tốt nhất để có được niềm tin là bằng hành động.

Chúng tôi sẽ quên những gì bạn nói nhưng sẽ nhớ những gì bạn làm.

Khi chúng tôi yêu cầu hoàn tiền cho một sản phẩm bị lỗi, bạn đã làm gì? Khi chúng tôi mất dữ liệu, bạn đã làm gì?

Khi chúng tôi phải đóng cửa nhà máy và đứng trước nguy cơ bị thất nghiệp, bạn đã làm gì? Những người làm marketing sử dụng nhiều thời gian để trao đổi chuẩn bị những gì sẽ nói. Nhưng chúng ta cần dành nhiều thời gian để thực hiện hơn.

Nói chuyện nghĩa là tập trung vào việc tổ chức một cuộc họp báo với công chúng.

Không nói mà làm có nghĩa là tập trung làm những gì cần làm cả khi không ai chú ý, từng người một, ngày qua ngày.

### **Mang lại sự nổi tiếng cho hội nhóm**

Sự nổi tiếng tạo ra lòng tin, ít nhất đó là trong văn hóa của chúng ta.

Ai đó nổi tiếng đến 150 người biết họ.

Một số người thậm chí còn nổi tiếng đến 3.000 người biết đến họ.

Và đó là một hiện tượng mới đầy hấp dẫn. Khi có 3.000 người hay 10.000 người hoặc 500.000 người nghĩ bạn mỗi tiếng, nhiều thứ sẽ thay đổi. Không đơn giản chỉ bởi vì họ nghe về bạn, còn bởi vì những người họ tin cũng đã nghe về bạn nữa.

Nếu bạn là một cố vấn kinh doanh, một nhà thiết kế hay một nhà sáng chế, trở nên nổi tiếng đến đúng 3.000 người biết bạn là khá nhiều.

Mục tiêu không phải là để tối đa hóa những con số mang tính truyền thông xã hội của bạn. Mục tiêu là được những khách hàng khả dụng tối thiểu biết đến.

### **Quan hệ công chúng và hoạt động gây sự chú ý**

Thông thường, người làm marketing sẽ tìm đến hoạt động gây chú ý. Họ muốn các clip, những bài tường thuật, các tính năng, truyền miệng. Nếu bạn thuê một hãng quan hệ công chúng, thì dường như bạn đang thuê một người chuyên tạo các hoạt động gây chú ý.

Và sự chú ý theo hướng tốt sẽ là rất tuyệt nếu bạn có thể làm được điều đó, tại sao không?

Nhưng điều bạn cần có lẽ nhiều hơn cả các hoạt động gây chú ý đó là quan hệ công chúng.

Quan hệ công chúng là nghệ thuật kể chuyện đến đúng người theo đúng cách. Nghề này sẵn sàng quay lưng lại các hoạt động gây chú ý bằng mọi giá (“miễn là họ đánh vần đúng tên của tôi vậy”) nhằm đối lấy sự phụ thuộc của người làm marketing trong việc xây dựng động cơ cho một ý tưởng.

Cuộc đua để trở nên có chút ít tiếng tăm hơn đang diễn ra nhờ vào các mối quan hệ xã hội và cộng



đồng được tạo ra nhờ mạng xã hội và Internet thúc đẩy. Chúng ta trao cho những người nổi tiếng nhiều sự tin tưởng và niềm tin nhưng hiện nay những người như họ có rất nhiều. Theo thời gian, một khi mọi người đều nổi tiếng, họ sẽ trở nên mờ nhạt dần nhưng ngay lúc này, sự tin tưởng chúng ta chấp nhận ở những người nổi tiếng vẫn có giá trị.

## Chương 19

### MÔ HÌNH PHỄU

**L**òng tin thì không cố định.

Hãy hình dung một cái phễu, một đồ vật dùng để rót chất lỏng có cái lỗ ở dưới đáy.

Ở phần chóp phễu, bạn đổ vào sự chú ý.

Ở dưới đáy phễu, đi ra là những khách hàng trung thành.

Giữa phần chóp và đáy của phễu, phần lớn mọi người sẽ thoát ra. Họ bỏ đi, niềm tin giảm dần hoặc rời bỏ do không phù hợp với gì bạn cung cấp và những gì họ tin tưởng, sự rời rạc giữa những gì bạn nói và những gì họ nghe. Hoặc có thể đó chỉ là sự không phù hợp hoặc họ bị phân tâm hay do trở ngại của cuộc sống.

Khi mọi người đi theo con đường của họ thông qua cái phễu, từ người xa lạ trở thành bạn bè, bạn bè trở thành khách hàng, từ khách hàng trở thành khách hàng thân thiết, đó là sự thay đổi trạng thái về mức độ tin tưởng.

Có lẽ, họ sẽ trở nên dễ tin hơn, đó là kết quả của sự bất hòa về nhận thức và trải nghiệm. Hoặc, nhiều khả năng, họ bị phân tâm nhiều hơn, sợ hãi nhiều hơn, nóng lòng muốn tháo chạy hơn, bởi vì nói “đồng ý” dường như sẽ khó khăn hơn việc đơn giản là bỏ chạy.

### **Bạn có thể sửa cái phễu của mình**

1. Bạn có thể đảm bảo rằng cái phễu sẽ thu hút đúng người.
2. Bạn có thể đảm bảo rằng lời hứa mang họ đến phù hợp với nơi họ hy vọng sẽ đến.
3. Bạn có thể loại bỏ bớt các bước để họ đưa ra quyết định ít hơn.
4. Bạn có thể hỗ trợ những người bạn đang tương tác cùng, thúc đẩy ước mơ và đẩy lùi nỗi sợ hãi của họ.
5. Bạn có thể dùng áp lực để tạo ra bước tiến xa hơn.
6. Hơn hết, bạn có thể đưa cho những người đã thành công khi tương tác với phễu một cái loa phóng thanh, để họ có thể lan truyền tới những người khác. Những người như chúng ta thì làm những điều như thế này.

### **Phép tính hình phễu của Casey Neistat**

Casey thường xuyên nhận được trên mười triệu lượt xem cho một trong các video trên Youtube của mình. Đó là một tài sản cho phép. Mọi người theo dõi Casey và có thể chia sẻ tác phẩm của anh.

Trong một dự án gần đây, Casey đã gửi đến những người xem của mình một video được phát trực tiếp trên Twitch (khi tôi xem video, nó đã nhận khoảng 1 triệu lượt xem).

Tôi nhấp chuột vào đường dẫn và thấy rằng nó đã có 80.000 lượt xem. Tức là, cứ khoảng 50 người có một người đã truy cập vào đường dẫn.

Trong video trên Twitch, có hàng trăm bình luận. Có lẽ chẳng đếm xuể, nhưng cứ cho nó là một nghìn đi.

Điều đó có nghĩa là cứ 18 người thì có một người dành thời gian để đăng một bình luận.

Và trong số hàng nghìn người bình luận đó, có lẽ 5 người sẽ dẫn đầu và thực hiện các hành động tiếp theo như theo dõi cho bất kỳ thứ gì Casey thực hiện.

1.000.000 còn 18.000 rồi đến 1.000 và còn 5.

Đó chính là hình cái phễu. Những chỉ số của bạn thì có thể khác đôi chút.

Chúng ta không phải là Casey, không phải bởi vì anh đã tối ưu hóa chiếc phễu của mình. Đó là bởi vì

ở phần chớp phễu thường xuyên và dễ dàng được lấp đầy bởi những người chấp thuận tham gia vào hành trình của anh.

Mọi thứ trở nên tốt đẹp hơn một khi bạn chiếm được lòng tin đó.

### **Chiếc phễu marketing trực tiếp bền vững**

Có một trường hợp đặc biệt ở đây, một chiếc phễu hiện đang được hàng triệu người mua quảng cáo từ Google và Facebook săn lùng.

Năm 2017, hai hãng công nghệ này đã thu về hơn một trăm tỷ đô-la, chiếm khoảng một nửa số tiền chi cho quảng cáo trực tuyến trên toàn cầu. Và gần như tất cả những quảng cáo đó đều được đo lường và tất cả trong số chúng đều có liên quan đến cái phễu.

Chỉ một nghìn đô-la cho quảng cáo trực tuyến để tiếp cận một triệu người.

Nhận được 20 cái nhấp chuột.

Có nghĩa là mỗi lần nhấp chuột trị giá 50 đô-la.

Những cái nhấp chuột này dẫn về trang web của bạn. Cứ 10 lần nhấp chuột sẽ có một đơn hàng.

Có nghĩa là mỗi đơn hàng sẽ lấy đi của bạn 500 đô-la.

Nếu bạn may mắn trong công việc kinh doanh mà chúng tôi mô tả này, giá trị trọn đời của một khách



hàng nhiều hơn 500 đô-la, có nghĩa là bạn có thể quay lại và mua nhiều quảng cáo hơn và có được nhiều khách hàng hơn với cùng một mức giá. Và lặp lại đi lặp lại điều này, kết quả là quảng cáo tự trả tiền cho chính mình. Thật kỳ diệu!

Dĩ nhiên, phần lớn lợi nhuận của bạn sẽ đi thẳng từ ví của bạn đến nơi bạn đang mua quảng cáo, đó là lý do tại sao hai hãng công nghệ này cực kỳ thành công. Họ lấy đi lợi nhuận ở miệng phễu của hầu hết các nhà quảng cáo. Google có thể kiếm được 100 đô-la lợi nhuận bán hàng trong khi bạn, nhà quảng cáo làm từ A đến Z lại chỉ kiếm được 10 đô-la mà thôi.

Nhưng bạn vẫn có thể sống được, bởi lợi nhuận cho lần bán hàng tiếp theo vẫn là số dương. Vì bạn là người đi trước, nên sẽ dễ dàng mua nhiều quảng cáo hơn.

Và cái phễu chuyển động về phía trước.

Đây là giấc mơ của những người làm marketing trực tiếp. Đó là quảng cáo rõ ràng đang trả tiền cho chính mình, cho phép bạn mở rộng quy mô. Bạn có thể đo lường những gì đang làm, lặp đi lặp lại và tăng trưởng.

Điều đáng chú ý là rất ít tổ chức thực hiện phép toán này một cách cẩn thận. Họ chi tiền và cầu nguyện rồi hy vọng mọi thứ sẽ ổn thỏa.

Nhưng nếu cẩn trọng và cảnh giác, bạn có thể bắt đầu hiểu điều gì làm cho sự quan tâm được đặt ở miệng phễu khiến bạn mất chi phí và bạn có thể làm việc để cải thiện không chỉ chất lượng của khách hàng tiềm năng mà còn cả hiệu quả của một quy trình.

Bằng mọi cách, hãy làm mọi việc để giảm chi phí cho lần nhấp chuột đầu tiên đó. Nhưng nếu bạn làm điều này bằng cách thực hiện một lời hứa nực cười trong quảng cáo bạn chạy, nó sẽ phản tác dụng. Bởi một khi ở trong cái phễu, mọi người sẽ dùng tin tưởng bạn, áp lực sẽ tan biến và lợi nhuận của bạn sẽ giảm mạnh.

Thay vào đó, hãy cân nhắc việc tập trung vào các bước nào trong phễu có thể thay đổi hay đảo thái. Khám phá những gì xảy ra nếu mọi người tham gia vào ý tưởng của bạn hoặc cộng đồng của bạn trước khi bạn yêu cầu họ trả tiền. Đầu tư vào giá trị trọn đời của một khách hàng, tạo dựng những điều mới mẻ cho khách hàng của bạn thay vì chạy đua với việc tìm ra những khách hàng mới cho sản phẩm của mình.

Khi tôi mới vào nghề marketing, tôi ước chừng rằng chưa đến 5% tất cả những nhà quảng cáo đo lường được kết quả của họ. Nó quá khó để làm với quảng cáo trên truyền hình, sóng phát thanh và báo giấy. Ngày này, tôi đoán, con số này là gần 60%, bởi các con số gần như được thể hiện rất rõ ràng. Điều

đang bị bỏ qua chính là phân tích kỹ lưỡng về ý nghĩa của những con số đó là gì?

### **Góc nhìn về phép tính hình phễu**

Tôi không chắc tại sao phép tính hình phễu lại quá phức tạp với nhiều người như vậy, nhưng nếu bạn làm từng bước một, bạn sẽ tìm ra nó.

Điều quan trọng nhất cần tìm ra chính là giá trị trọn đời của một khách hàng. Đây là một ví dụ đơn giản: Một khách hàng trung thành có giá trị gì đối với một siêu thị?

Nếu tất cả những gì chúng ta cần làm là tính toán lợi nhuận cho một lần mua sắm tại siêu thị, thì nó chỉ đem lại một hoặc hai đô-la. Các siêu thị có lợi nhuận cực thấp.

Nhưng nếu khách hàng đó trở thành một người mua sắm thường xuyên thì sao? Điều gì sẽ xảy ra nếu khách hàng đó đến siêu thị hai lần một tuần, mỗi lần mua hàng hóa trị giá hàng trăm đô-la và lặp đi lặp lại trong 5 năm sống gần đó (điều bình thường tại nhiều vùng ngoại ô)? Khi đó doanh số có thể lên đến 50.000 đô-la hoặc nhiều hơn. Thậm chí, ở mức biên lợi nhuận 2%, đồng nghĩa với việc sẽ thu được 1.000 đô-la lợi nhuận cho mỗi khách hàng mới theo thời gian đó.

Và...

Nếu như siêu thị của bạn đặc biệt và một khi ai đó trở thành một người mua sắm, sẽ có cơ hội để họ kể với bạn bè và hàng xóm và một trong số họ cũng sẽ trở thành một người mua sắm thường xuyên? Điều đó khiến cho mỗi khách hàng mới thậm chí còn mang lại nhiều giá trị hơn bởi họ trở thành động lực cho sự tăng trưởng của bạn.

Điều này đồng nghĩa với việc một siêu thị nên sẵn lòng tài trợ cho một sự kiện tại những khu định cư mới trong thị trấn, vì hình phễu rất hiệu quả ở trường hợp này.

Cũng có nghĩa là nếu khách hàng thất vọng về việc mua phải quả dưa hấu bị nấu trị giá 4 đô-la, thì siêu thị nên nhanh chóng xin lỗi và hoàn tiền lại cho họ.

Với công nghệ và dịch vụ hiện tại, chúng ta có thể tiến xa hơn. Nếu chúng ta nhìn vào một dịch vụ như Slack, một khách hàng tiên phong có thể mang lại giá trị trọn đời là 50.000 đô-la hoặc nhiều hơn. Nếu chúng ta tính toán được không chỉ những gì họ chi tiêu theo thời gian, mà còn cả tác động lên những gì mà đồng nghiệp của họ cuối cùng có thể trả, cộng thêm giá trị tăng trưởng nhằm loại bỏ các đối thủ cạnh tranh, cộng với giá trị của vốn chủ sở hữu trong công ty một khi được công nhận là người chiến thắng, thì cũng dễ dàng để khẳng định loại phân tích đó. Một

nghìn khách hàng đầu tiên, nếu họ là những người phù hợp, thì thực sự là vô giá.

Được thôi, vậy nếu đó là giá trị trọn đời, thì chiếc phiếu sẽ giống thứ gì, phần chi phí của một phương trình?

Cách đơn giản nhất để nghĩ về điều này đó là những con tem.

Nếu dán con tem lên một lá thư tốn mất 50 xu, vậy bạn sẽ cần phải gửi đi bao nhiêu lá thư để có được một khách hàng?

Đó là tất cả những gì chúng ta cần phải biết từ thời mà còn sử dụng hình thức gửi thư trực tiếp.

Nếu bạn cần gửi hàng nghìn lá thư cần dán tem để nhận lấy một đơn hàng, có nghĩa là mỗi đơn hàng sẽ tiêu tốn của bạn 500 đô-la. (Bởi mỗi lá thư cần một con tem trị giá 50 xu, đúng không?)

Nếu giá trị trọn đời của một khách hàng là 700 đô-la, hãy mua càng nhiều tem càng tốt. Mặt khác, nếu giá trị trọn đời của một khách hàng là 400 đô-la, bạn không cần giao dịch bằng việc mua tem. Bạn cần một lá thư hay hơn hoặc một nghề kinh doanh khác hơn.

Phân tích đơn giản đó là lý do tại sao bạn biết đến L.L. Bean, Lands' End và Victoria's Secret. Họ đã mua rất nhiều con tem.



Internet khiến việc kinh doanh trở nên nhanh hơn, mạnh mẽ hơn và mang nhiều sắc thái hơn.

Trên Internet, bạn không cần phải mua tem từ bưu điện. Thay vào đó bạn mua những cái nhấp chuột từ Google hoặc Facebook.

Những cái nhấp chuột này sẽ dẫn đến một trang web.

Việc nhấp chuột vào trang web đó sẽ lại dẫn đến một mục khác của trang.

Hoặc đến một e-mail.

Hoặc một bản tải về để dùng thử.

Và sau đó sẽ dẫn đến điều tiếp theo và cứ tiếp tục cho đến khi bạn chuyển mối quan tâm đó thành một khách hàng đang tiêu tiền.

Mỗi cái nhấp chuột giữa lần đầu và lần cuối khiến hình phễu của bạn trở nên đắt đỏ hơn, nhưng nếu bạn bỏ qua nhiều những lần nhấp chuột cần thiết thì sau đó sẽ không ai tin tưởng bạn đủ để mua hàng của bạn nữa cả.

Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn khiến mọi thứ tốt đẹp hơn, khách hàng sẽ trung thành với bạn và mang lại giá trị trọn đời mà chúng tôi nhắc đến ở trên.

Nếu bạn không thể nhìn thấy hình phễu này, đừng mua quảng cáo.

Nếu bạn có thể đo lường được chiếc phễu và phải chi quá nhiều tiền cho quảng cáo, hãy dừng mua quảng cáo và tổ chức lại cái phễu trước tiên.

### **Sự thật về cái phễu của bạn**

Thành quả sẽ không phải là một đài phun nước kỳ diệu.

Tôi cũng hy vọng như vậy, nhưng điều này khó xảy ra.

Trong khi có vô số người vui mừng khi bán cho bạn một phép màu – một chiếc phễu thu nhập thụ động, tự chạy – nhưng những loại phễu kỳ diệu này thực sự hiếm.

Bởi giá trị trọn đời của một khách hàng mới hiếm khi vượt quá chi phí cần để chạy quảng cáo nhằm có được một khách hàng mới.

Khách hàng hay nghi ngờ, trang web hay bị tắc nghẽn đến mức quảng cáo hiếm khi đủ nguồn lực để tự trả tiền cho mình. Khách hàng xem quá nhiều quảng cáo với vô vàn lời hứa hẹn đến mức chi phí dành cho việc tương tác đã tăng chóng mặt.

Sự thật là những thương hiệu quan trọng nhất, những doanh nghiệp làm ăn phát đạt nhất, chủ yếu là nhờ quảng cáo nhưng được đi kèm chiến lược marketing hiệu quả. Các công ty này tăng trưởng bởi: người dùng truyền bá đến bạn bè của mình, bởi họ là những thực thể

bằng da bằng thịt, cung cấp nhiều giá trị đến cộng đồng họ phục vụ và bởi họ tìm thấy những nhóm người phù hợp với sự thay đổi văn hóa mà họ có thể tạo ra.

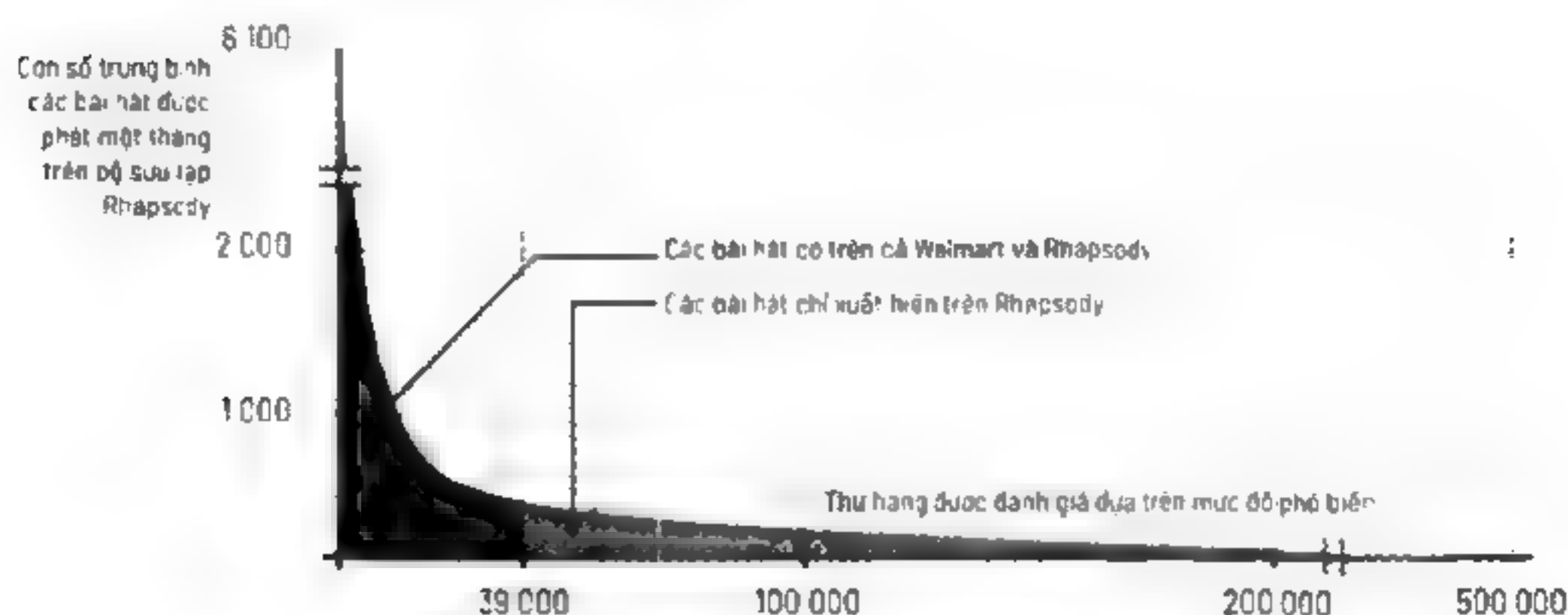
Cải thiện chiếc phễu là một nhiệm vụ đáng để bạn bỏ công sức. Nhưng nỗ lực để xây dựng một cỗ máy chuyển động mang lại lợi nhuận vĩnh cửu luôn kết thúc bằng sự cay đắng, bởi chúng đòi hỏi bạn phải thay đổi quá nhiều, quá nhanh để có thể tạo thành thứ gì đó lâu dài.

Mục đích là đổ tiền vào quảng cáo nhằm vào những người yêu thích cái mới, những người muốn tìm đến bạn. Sau đó xây dựng lòng tin bằng sự thương xuyên. Để khuyến khích họ thử nghiệm, để tạo ra sự truyền miệng. Và để cho quảng cáo tự trả tiền bằng cách xây dựng một nhóm người, một mạng lưới muốn sản phẩm của bạn trở thành một phần trong con người họ và những gì họ làm.

Bạn sẽ rất dễ bỏ qua phần việc cuối cùng, nhưng đó lại là những gì sẽ diễn ra sau cái nhấp chuột đầu tiên. Nếu bạn chỉ làm những phần việc dễ dàng nhưng tốn kém, thì bạn chắc chắn sẽ không hài lòng với kết quả đạt được.

### **Cuộc sống trên “cái đuôi dài”**

Tác phẩm mang tính đột phá của Chris Anderson về “cái đuôi dài” có thể hiểu được dễ dàng qua một đồ thị đơn giản sau:



Nguồn: Chris Anderson

Cột bên trái là các bản hit. Không có nhiều các bài hit, nhưng lại được bán rất nhiều. Trên thực tế, bài hát ở vị trí số 1 sẽ bán gấp 10 lần bài xếp hạng 10 và gấp 100 lần so với xếp thứ 100. Bản hit chính là phép màu.

Bên phía tay phải là phần còn lại. Chiếc đuôi dài: những bài hát hay có nhóm sở thích tiêu thụ đặc biệt. Bản thân mỗi bài hát không bán được nhiều bản, nhưng khi ghép lại với nhau, “chiếc đuôi dài” có doanh thu tương đương các bài hát đang xếp hàng đầu bên phần đầu ngắn.

Một nửa doanh số của hãng Amazon là những cuốn sách không nằm trong top 5.000. Một nửa!

Một nửa các bản nhạc được phát trên các website trực tuyến không có sẵn trong các cửa hàng. Không phải một nửa số bài hát, mà là một nửa tổng số lần được phát.

Amazon có thể đang làm rất tốt với chiến lược này vì họ chỉ việc bán những cuốn sách có sẵn. Tuy vậy với mỗi tác giả, điều này lại khá đau đớn: với việc chỉ bán được một hoặc hai cuốn sách một ngày thì chẳng có cách nào để kiếm sống cả.

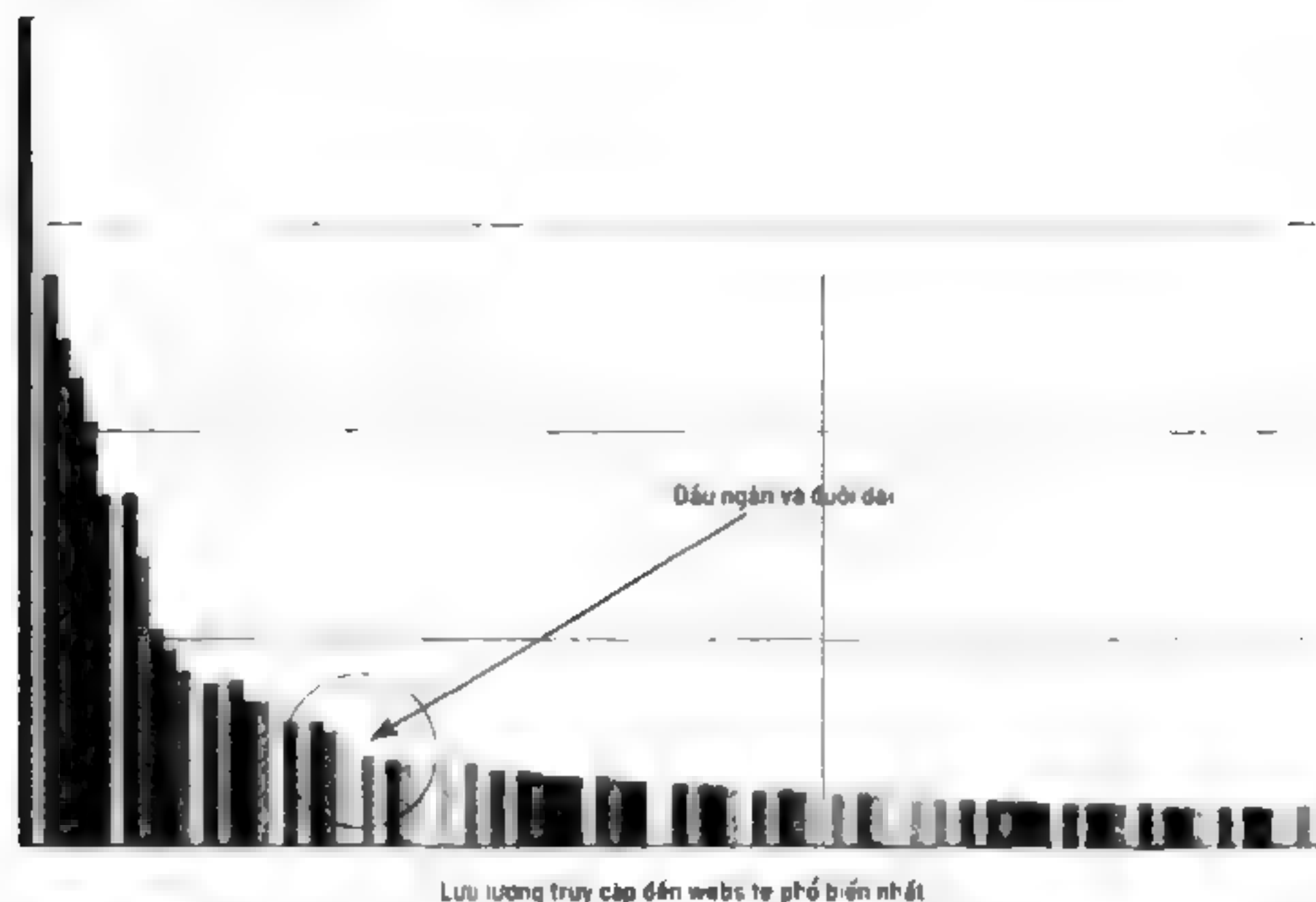
Nếu bạn là một nhạc sĩ, sống dựa vào “cái đuôi dài” với 20 hay 24 bài hát của mình thì gần như không đủ trả tiền hóa đơn hàng tháng. Và hầu hết mọi người xuất hiện trên thị trường mở này đều nằm trên “cái đuôi dài”.

Bên dưới là đồ thị tương tự cho thấy lưu lượng truy cập đến các trang web.

Nếu bạn nằm trong vòng tròn, hay tệ hơn là ở bên phía tay phải của vòng tròn, bạn không thể cạnh tranh về sức tạo ảnh hưởng hay tiền chi quảng cáo bởi mặc dù lợi nhuận của Google đến từ việc tìm kiếm trên trang web của họ, thì phần lớn mọi người nằm ngoài ranh giới đều không mang lại hiệu quả.

Các thị trường khổng lồ (Amazon, Netflix, iTunes...) phụ thuộc vào những hy vọng và giấc mơ bị lạc đường của mỗi tác nhân muốn thoát ra khỏi cái đuôi dài. Nếu để tách biệt ra, mỗi người trong số họ sẽ phải vật lộn để sống sót. Nhưng nếu kết hợp lại với nhau, đó là một công việc kinh doanh hiệu quả.





### **Chiếc áo dành cho Lễ phục sinh, ngày sinh nhật, Lễ vượt qua của Ngày cá tháng 4**

Đây là một ví dụ sâu sắc về cuộc sống trên cái đuôi dài: một ngày, tôi thấy một chiếc áo phông được rao bán trên Amazon với dòng chữ viết trên áo là: “It’s Easter, It’s Pass-over, It’s April Fools’, and It’s My Birthday”<sup>1</sup>.

Rõ ràng đây là một mặt hàng thuộc nhóm sở thích đặc biệt, thứ mà khó lý giải được chi phí đổ vào nó có đáng để làm hay không. Rốt cuộc, chỉ một trong số 365 người đủ điều kiện để mặc một chiếc áo như vậy và có lẽ một trong số 1.000 người đó trên thực tế

---

1. “It’s Easter, It’s Pass over, It’s April Fools’, and It’s My Birthday”: tạm dịch “Đó là Lễ phục sinh, Lễ vượt qua, Ngày cá tháng 4 và đó là Ngày sinh nhật của tôi”. (ND)

muốn mặc nó, có lẽ một trong số 100 người bạn của họ có thể nghĩ tới việc tìm kiếm nó, vì vậy nhà cung cấp đã bán được bốn cái.

Nhưng điều đó đã xảy ra.

Nhiều tìm kiếm đã chỉ về chiếc áo phông giống như chiếc này:



Đó chính là kinh doanh theo hình thức “cái đuôi dài”. Một vài công ty làm ra hàng chục nghìn chiếc áo phông khác nhau. Họ đang sản xuất theo đơn đặt hàng. “Chiếc đuôi dài” và một chỗ trên chiếc kệ vô hạn của Amazon khiến điều này khả thi. Họ có thể không bán nhiều (bất kỳ) chiếc áo phông cụ thể nào, nhưng khi gộp lại với nhau, sẽ là hợp lý khi cho rằng họ đang bán hàng nghìn chiếc áo phông một tháng.

Nếu bạn có thể tập hợp phần lớn của “chiếc đuôi dài”. Bạn có thể thành công. Nhưng bạn không thể chỉ bán được một chiếc áo phông vô danh mà mong có thể tồn tại được.

Lời hứa hẹn không có thực của Internet rằng bạn có thể bằng lòng với một khúc nhỏ trong cái đuôi dài, rằng bất kỳ ai có thể hát, viết kịch, nhảy, đóng hài kịch, huấn luyện viên hay hành nghề tự do và vì ai cũng sẽ như vậy nên bạn cũng sẽ ổn thôi.

Chỉ có điều là bạn không hề ổn, bởi vì bạn không thể sống theo kiểu đó. Mạng Internet có thể sống kiểu đó, Upwork, Fiverr, Netflix cũng như Amazon có thể tồn tại theo cách đó, nhưng bạn thì không.

Chúng ta nghe về những người dị biệt, những đứa trẻ kiếm về hàng triệu đô-la một năm qua kênh Youtube của chúng hoặc người mẫu thời trang có hàng triệu người theo dõi. Nhưng trở thành một kẻ dị biệt không phải là một chiến lược. Đó là một điều ước.

### **Có một lối thoát**

Phép toán cho một bản hit đó là bán được nhiều bản sao hơn sẽ mang lại nhiều lợi nhuận hơn. Thực tế, các bản hit chính là lợi nhuận bởi mọi người thích chúng.

Chúng ta thích làm những gì người khác đang làm.

(Mọi người nghĩa là “những người giống chúng ta”.)

Bạn có thể đoán ra chiến lược: bằng cách chia thị trường thành nhiều đường cong, không chỉ một, chúng ta có thể có được nhiều cái đầu ngắn và nhiều cái đuôi dài.

Có thị trường dành cho tiểu thuyết văn học mà đối tượng là trẻ vị thành niên. Thị trường dành cho những cuốn sách về điêu khắc những mẫu gỗ nhỏ. Thị trường dành cho những khóa biên tập video sử dụng loại camera GH5 để làm phim. Và thị trường dành cho việc cải thiện hiệu quả công việc.

Thậm chí còn có cả thị trường âm nhạc drone được chơi to đến nỗi khán giả cần phải đeo thiết bị bảo vệ tai.

Trong mỗi thị trường như vậy, và một triệu thị trường khác, cần phải có một cái đầu lớn, ít nhất là khi ai đó kết nối mọi người trong thị trường đó đến một thị trường khác để họ nhận ra rằng họ tồn tại, do đó họ nhìn thấy nhau và họ hiểu được bản hit là gì.

Bởi vì chính bản hit đó đã kết nối họ lại với nhau.

Một khi nhìn thấy nó, có lẽ họ sẽ muốn có nó.

Điều này có nghĩa là sinh tồn dựa trên “cái đuôi dài” cần có hai yếu tố thiết yếu:

1. Tạo ra sự đóng góp rõ ràng, thiết thực nhất và đặc biệt đối với lĩnh vực hoạt động.
2. Kết nối thị trường bạn thiết kế dành cho cái đuôi dài và giúp mọi người hiểu rằng bạn

nằm trên phần cái đầu ngắn. Răng bản hit này là chất kết nối hai phần với nhau.

Vở nhạc kịch *Rocky Horror* nằm ở phần cái đầu ngắn. Mũi khoan búa không chổi sử dụng pin Lithium DeWalt 20V Max XR cũng như vậy.

Sản phẩm bán chạy kết nối chúng ta. Một sản phẩm chứng minh rằng bạn cũng giống như chúng tôi.

Và, Internet là một công cụ khám phá. Nhưng không, bạn không định khám phá theo cách đó.

Thay vào đó, bạn sẽ tạo ra ảnh hưởng bằng cách kết hợp những người bạn muốn phục vụ.

### **Vượt qua hố sâu**

Chúng tôi không biết ai đã phát hiện ra ổ gà hay ai đã đặt tên cho hẻm núi Grand Canyon, nhưng Geoff Moore đã phát hiện ra hố sâu. Nó là khoảng trống bị bỏ qua nhưng thường gây ra thiệt hại trong đồ thị đường cong của Rogers mà thể hiện cách các ý tưởng được lan truyền như thế nào thông qua văn hóa.

Những khách hàng tiên phong sẽ mua hàng đầu tiên bởi chúng mới mẻ, thú vị và có chút ít rủi ro.

Họ làm điều đó bởi họ thích những điều mới mẻ, thú vị và cũng có chút ít rủi ro.

Nhưng có một vấn đề. Không có đủ người yêu thích cái mới như vậy trên thị trường. Những tổ chức lớn, những phong trào quần chúng và lợi nhuận bền



vững thường phụ thuộc vào thị trường đại chúng – họ cần những người như chúng ta.

Thị trường đại chúng chính là nơi mà các hãng như Heinz, Starbucks, JetBlue, Hiệp hội tim mạch Hoa Kỳ, Amazon và một trăm tổ chức khác tồn tại.

Làm cách nào bạn có mặt ở đó?

Câu trả lời thuộc về trực giác đó là những khách hàng tiên phong sẽ mang ý tưởng của bạn đến công chúng và bạn sẽ thành công.

Nhưng thường thì, đó không phải là những gì xảy ra.

Bởi thứ mà thị trường đại chúng muốn khác so với thứ khách hàng tiên phong muốn. Thị trường đại chúng muốn thứ gì đó hiệu quả, thứ gì đó an toàn. Nó phải phù hợp với mô hình chung chứ không phải là làm gián đoạn mô hình. Họ rất coi trọng việc “những người như chúng ta thì làm những thứ như thế này”.

Quan điểm của Moore đó là chỉ có một vài đổi mới đi từ phần này của thị trường sang phần khác. Bởi để làm thỏa mãn những khách hàng tiên phong, bạn có thể cần làm khó chịu thị trường đại chúng. Thứ duy nhất mà việc đổi mới của bạn làm (phá vỡ mọi thứ) đó lại là thứ thị trường đại chúng không hề muốn xảy ra.

Họ không muốn giao dịch bằng những chiếc đĩa DVD của mình. Họ không muốn học một nền

tặng phần mềm mới. Họ không muốn đọc tin tức trên mạng.

Để hiểu cảm giác xung đột này như thế nào, hãy dành một hoặc hai giờ đồng hồ tại bàn trợ giúp của một cửa hàng Apple. Kiểm tra xem ai ở đó và tại sao. Hãy lắng nghe những câu hỏi của họ và tập trung vào biểu cảm trên khuôn mặt họ.

Những người ở giữa đường cong không chấp nhận một cách hào hứng lắm. Họ chỉ chấp nhận một cách cầm chừng và khó khăn. Và đó là lý do tại sao họ ở chính giữa đường cong.

### **Cây cầu của bạn ở đâu?**

Cây cầu để vượt qua hố sâu nằm trong hiệu ứng mạng. Phần lớn những thành công của marketing đang tăng trưởng nhanh chóng trong cuộc sống chúng ta là nhờ truyền bá ý tưởng hiệu quả hơn khi ai ai cũng biết về chúng.

Những khác hàng tiên phong có động cơ lớn để mang ý tưởng của bạn vượt qua khó khăn và đến với đại chúng; điều này sẽ khiến cuộc sống của họ tốt đẹp hơn nếu mọi người trong mạng lưới của họ cũng sử dụng ý tưởng này.

Không có lý do gì để nói về loại sô-cô-la bạn thực sự yêu thích. Bởi nó không làm cuộc sống của bạn vui hơn nếu những người khác cũng ăn nó.

Nói cách khác, bạn sẽ dành nhiều thời giờ nói chuyện với mọi người về Snapchat hay Instagram hoặc Twitter, bởi nếu bạn bè theo dõi bạn, cuộc sống của bạn sẽ khác.

Đó là sức mạnh mấu chốt cơ bản của hiệu ứng mạng. Các nhóm được kết nối sẽ có quyền lực hơn những nhóm không có kết nối này. Các tác nhân tham gia sớm sẽ có được động cơ để kêu gọi những người khác tham gia cùng và họ cũng làm điều đó.

Dĩ nhiên không chỉ có công nghệ, dù nó thường là lực lượng đứng sau việc làm gián đoạn mô hình đã thay đổi văn hóa của chúng ta. Tôi có động cơ để tổ chức một chuyến đi đến bang Washington D.C., nhằm phản đối bạo lực súng đạn. Nếu càng nhiều người đến, không chỉ mình chúng ta sẽ tạo ra nhiều ảnh hưởng hơn, mà còn làm cho ngày hôm đó trở nên náo nhiệt hơn.

Có một động cơ để khiến bạn bè của bạn đăng ký chia sẻ nông trại CSA tại địa phương. Những người nông dân không đủ khả năng để đến đó chỉ vì một vài người trong khu phố, nhưng nếu nhiều người đến, sẽ mang lại hiệu ứng tốt hơn cho tất cả chúng ta.

Ý tưởng hiệu ứng ngang hàng là cách chúng ta vượt qua cái hố sâu – bằng cách trao cho mọi người một hiệu ứng mạng mà làm cho họ cảm thấy vượt qua được việc ngại ngùng của việc khuyến khích sự thay đổi và cảm thấy nó đáng để làm vậy.

Cây cầu được xây dựng trên hai câu hỏi đơn giản:

1. Tôi sẽ kể cho bạn của mình nghe điều gì?
2. Tại sao tôi sẽ kể với họ?

Không bao giờ có trường hợp mọi người sẽ nói với bạn bè của họ chỉ bởi bạn muốn, hoặc bởi vì bạn yêu cầu họ, hay bởi bạn đã lao động vất vả.

Cho họ một lý do. Và lý do đó thường liên quan đến việc thay đổi những gì bạn cung cấp. Khiến mọi thứ tốt đẹp hơn bằng cách làm những điều tốt đẹp hơn, những thứ mà có hiệu ứng mạng, một định hướng và một lý do để chia sẻ.

### **Tồn tại nơi hố sâu**

Chu kỳ kỳ vọng của hãng Gartner là một phân tích tổng hợp tuyệt vời về cách văn hóa thay đổi.

Công nghệ xuất hiện sẽ mở cửa cho những gì bạn làm và những đóng góp bạn muốn thực hiện. Nó làm gián đoạn một mô hình.

### Chu kỳ kỳ vọng của Gartner



Trong thời điểm đó, marketing sẽ giúp bạn tiếp cận những người yêu thích cái mới. Chắc chắn, những khách hàng tiên phong này sẽ phóng đại công việc của bạn. Dĩ nhiên họ sẽ làm thế. Đó là một trong những lý do hay nhất để trở thành một khách hàng tiên phong.

Khi giới thiệu ý tưởng đến phần còn lại của thị trường thì nó không thể nào đạt được như kỳ vọng vì vậy dẫn đến hố sâu thất vọng. Đây cũng có thể xem là một cách nhìn khác về hố sâu của Moore. Đó chính là thời điểm, khi những người yêu thích cái mới mệt mỏi với bạn và thị trường đại chúng coi thường bạn và bạn sẽ gần như mất đi động lực. Đó là thời điểm bạn cần một cây cầu, một cách mới mẻ để tiếp cận văn hóa qua những câu chuyện phù hợp với thế giới quan của thị trường còn mới mẻ và dè dặt này.



Và sau đó, với sự kiên trì hào phóng, bạn có thể chuyển từ giai đoạn đối dốc giác ngộ sang giai đoạn cao nguyên hiệu quả, một giai đoạn không thể bỏ qua dành cho khách hàng đại chúng. Một mô hình mới thay thế cho cái cũ.

Nhiều năm trước, đội ngũ của tôi tại Squidoo đã cho ra mắt trang hugdug.com

Ý tưởng đằng sau trang HugDug cực kỳ đơn giản: Bạn có thể dựng lên một trang web (nó mất khoảng bốn phút), mô tả sơ lược bất kỳ sản phẩm nào trên Amazon mà bạn thích. Ví dụ, nếu bạn lựa chọn một cuốn sách, trang này sẽ có bìa sách, tiêu đề và một nút to được gắn một đường dẫn.

Bạn có thể bổ sung đánh giá cá nhân mình và một loạt các nội dung quan trọng.

Nếu ai đó tìm thấy trang này và mua một cuốn sách, Amazon sẽ trả tiền giới thiệu cho chúng tôi và chúng tôi sẽ gửi một nửa trong số đó vào trong quỹ từ thiện yêu thích của bạn. (Đó là là nhiều năm trước khi có trang smile.amazon.com và chúng tôi đã quyên góp được gấp 20 lần số tiền Amazon từng quyên góp cho quỹ từ thiện).

Chúng tôi cá là những tác giả sẽ thích quảng bá sách của mình theo cách này bởi việc kiểm soát sẽ dễ dàng hơn trang Amazon của họ và họ có thể tự hào về cách thông tin thuộc sở hữu cá nhân được giới thiệu, chưa kể đến việc làm từ thiện.

Chúng tôi cũng hy vọng rằng người hâm mộ mạng xã hội Pinterest có thể tìm thấy một trang như vậy, vừa tạo ra sự vui vẻ và hài lòng vừa giúp quyền góp cho quỹ từ thiện họ quan tâm.

Quan điểm được đưa ra là chúng tôi có thể nỗ lực tìm kiếm những khách hàng tiên phong, những người yêu thích cái mới, háo hức để thử những điều mới lạ trên Internet. Chúng tôi cá rằng một khi họ nhận thấy quan điểm này hiệu quả, họ sẽ tham gia nhiều hơn, thúc đẩy chúng tôi tiến xa hơn dọc theo cái đuôi dài và tạo ra hàng nghìn trang như vậy.

Và khi mà thông tin lan xa, chúng tôi sẽ thu hút rất nhiều tác giả tham gia, họ sẽ trở thành những khách hàng mang lại nhiều lợi nhuận, quảng bá những quyển sách của họ không mét mòi.

Và những người nhìn thấy bất kỳ trang web nào như trang HugDug của chúng tôi sẽ không chỉ được mua hàng với cùng mức giá trên Amazon (rốt cuộc, chúng có cùng mức giá), mà còn có thể xây dựng những trang web riêng của họ (nâng cao vị thế của mình bởi họ đang chia sẻ những điều cốt lõi giữa những con người ưu tú, tất cả cùng trong một dịch vụ từ thiện).

Chúng tôi đã duy trì việc làm này trong nhiều tháng nhưng chúng tôi đã thất bại.

Tôi nghĩ nguyên nhân chính dẫn đến thất bại đó là trong khi chúng tôi thử nghiệm (hàng nghìn trang

web được dựng nên), chúng tôi đã không tìm ra bất kỳ khách hàng lớn nào. Chưa đến sáu người tạo ra hơn chục trang web hay quảng bá chúng mạnh mẽ.

Áp lực trôi qua rất nhanh. Mọi người cảm thấy họ không có lý do chính đáng để quay lại sau một lần truy cập. Cái đuôi dài thì vẫn dài một cách bất thường đến nỗi có những trang HugDug không bán nổi một quyển sách nào trong một tháng. Và phần lớn mọi người ngại ngần khi quảng bá một trang nào đó bởi ngay cả khi cách làm dễ dàng hơn thì vẫn còn khó khăn về cảm xúc khi động viên bạn bè của bạn ghé thăm một trang web bán hàng trực tuyến.

Bài học đó là để tạo một công ty thành công dạng như Kickstarter luôn nhiều khó khăn hơn tưởng tượng. Chúng tôi khá ngây thơ khi tin rằng bốn tháng là đủ để tạo ra thành công chỉ trong một đêm. Chúng tôi đã đánh giá thấp mức độ khó khăn có thể gặp phải để tạo ra những kích lệ phù hợp và hơn hết là chúng tôi không tạo ra được áp lực mà có thể biến người dùng tiên phong của mình thành những đại sứ kết nối, những người đóng vai trò then chốt giúp chúng tôi băng qua “hố sâu”.

Chúng ta chưa làm hết khả năng để kể một câu chuyện về địa vị và chúng ta dường như chưa đủ đặc biệt đối với những người có thể là khách hàng đầu tiên của mình, những gì họ có thể muốn, tin và nói đến.

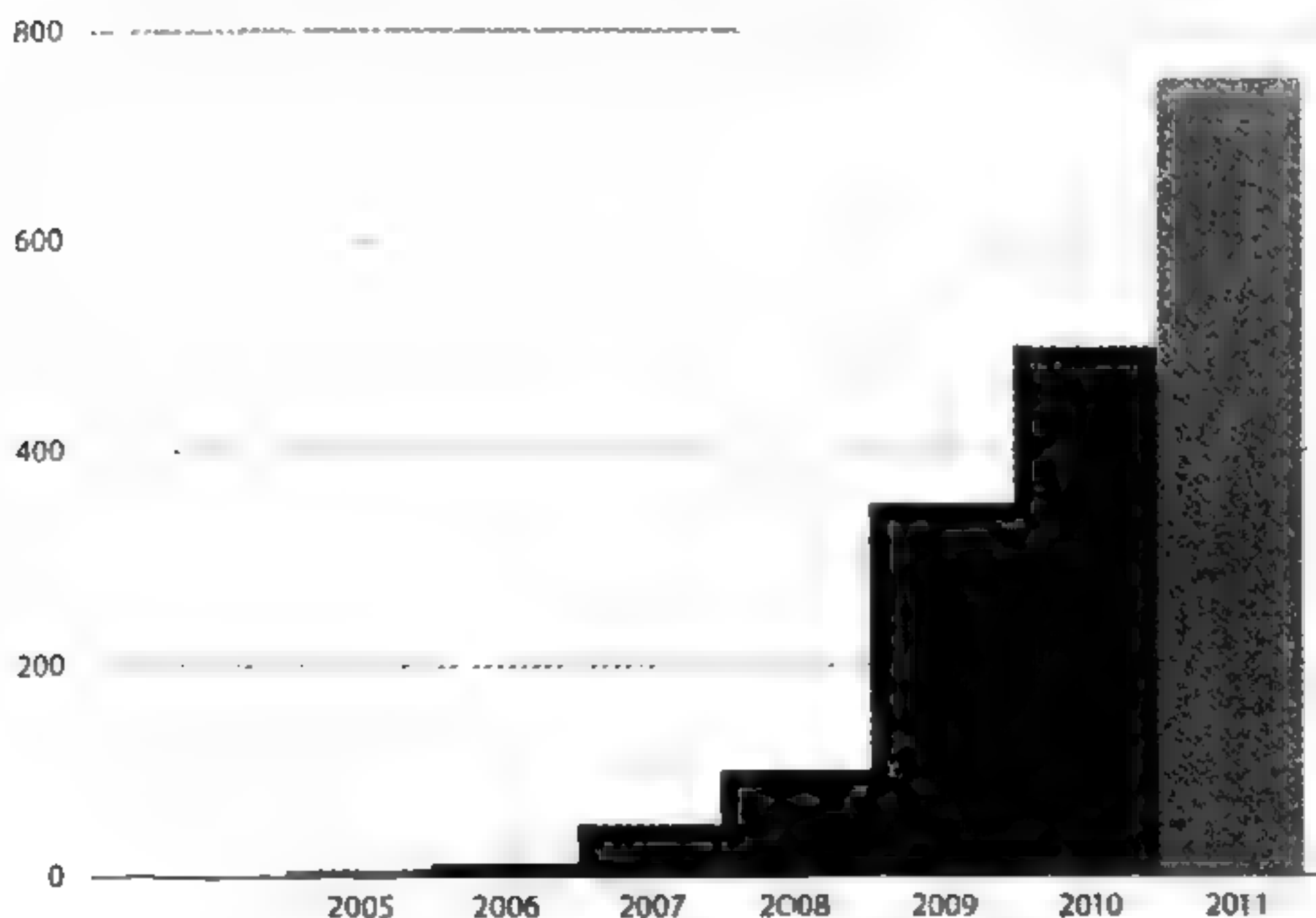
### **Trường hợp nghiên cứu: Facebook và vượt qua cái hố sâu lớn nhất**

Trong cuộc đời chúng ta, chỉ có một vài thương hiệu hoàn toàn chi phối được thị trường đại chúng. Starbucks, quen thuộc với phần lớn những người đang đọc quyển sách này, cũng chưa làm được điều này hoàn toàn, cả Heineken và thậm chí bánh mì vòng Bagel cũng vậy.

Nhưng Facebook thì có.

Đồ thị sau chỉ ra điều này:

Mỗi cột tượng trưng cho số người dùng theo từng năm nhất định (tháng có thay đổi giữa chừng nhưng ý tưởng thì như nhau). Vào khoảng năm 2008, có rất nhiều người mới bắt đầu sử dụng Facebook.



Sự nhảy vọt đã xuất hiện bởi lý do đăng ký tham gia đã thay đổi từ “đây là thứ gì đó thú vị” thành “Ứng dụng này sẽ cực kỳ hữu ích cho tôi” rồi thành “Tôi là người cuối cùng trên quả đất này không sử dụng Facebook”.

Xuất phát điểm từ đại học Harvard là là một bí mật trong sự thành công. Các sinh viên Harvard bất an lúc nào cũng có một nhu cầu cấp thiết: là họ đứng đầu trong danh sách xếp hạng.

Khi mở rộng sang Ivy League, Facebook đã vượt qua được giới hạn mang tính cục bộ từ người này sang người khác. Tại trường học, người yêu thích cái mới đi tiên phong (bởi họ thích dẫn đầu) nhưng dòng trạng thái thú vị liên tục khiến nó lan rộng. Bạn càng có nhiều bạn trên Facebook, dòng trạng thái của bạn càng có nhiều người xem. Những người đã có tài khoản Facebook có một dòng trạng thái khiến bạn ngưỡng mộ (các sinh viên thuộc Ivy League khác). Facebook đã được ươm mầm trên một mảnh đất tốt nhất, xung quanh có những con người trẻ tuổi dễ dao động, học vấn cao, kết nối Internet nhanh chóng, nhiều thời gian rảnh và mong muốn cháy bỏng được xem, kết nối và chuyển động trong một hệ thống cấp bậc vô hình.

Một khi Facebook lan rộng đến những nhóm cục bộ này, không khó để nhảy sang các trường đại học khác và cuối cùng là đến công chúng.



Bước nhảy vọt cuối cùng này trị giá một tỷ đô-la. Và một lần nữa có sự đóng góp vai trò của dòng trạng thái. Bởi Facebook có thể kết nối những dòng trạng thái vô thưởng vô phạt, chúng có thể bao quanh khúc giữa của thị trường và tạo ra sự hấp dẫn không cưỡng lại được. Tham gia hoặc đối mặt với nỗi sợ tồi tệ nhất – bị cô lập khỏi xã hội.

Phần lớn những người làm marketing muốn làm cú nhảy vọt cuối cùng này, nhưng không thể. Thị trường quá lớn và hiệu ứng mạng điển hình không có sức mạnh đó.

### **Vượt qua hố sâu cục bộ**

Tin tốt đó là bạn không cần phải bắt đầu vượt qua sự giới hạn mang tính toàn cầu. Một khu vực cục bộ có thể thay đổi mọi thứ.

Trường tiểu học địa phương là một ví dụ điển hình. Một đứa trẻ mang đến lớp thứ đồ chơi yo-yo vào thứ hai. Nhưng cậu bé đã không đúng đối tượng, không đúng thời điểm.

Một vài tuần sau, một cô bé học sinh lớp năm xinh xắn lại mang đến trường một chiếc yo-yo, thông báo rằng mình đang mở một câu lạc bộ độc quyền Yo-yo Union cho tất cả mọi người. Cô bé khá giỏi các môn thể thao nhưng chưa đến mức giỏi như cô bé khỏe khoắn. Rồi cô bé mang thêm 3 chiếc yo-yo nữa cho chính mình và các bạn của mình.

Chẳng mấy chốc, cả bốn người đều cùng chơi trên sân, dắt chó đi dạo và ngủ cùng. Với sự khôn ngoan, cô bé đã lựa chọn mỗi người trong số những khách hàng tiên phong là một người dẫn đầu theo cách cô bé muốn. Một tuần sau, có 30 đứa trẻ chơi yo-yo trên sân trường. Chi phí đầu vào khá thấp, thu hồi vốn nhanh và mang lại cảm giác kết nối thực sự.

Lại một tuần sau đó, dường như toàn bộ trường học chơi loại đồ chơi này.

Nhưng yo-yo chỉ là thú vui nhất thời, không có sự kết dính và nguội cũng nhanh như khi lan rộng vậy. Dĩ nhiên, sẽ không rơi vào tình cảnh như vậy nếu bạn tạo ra được bản sắc riêng và duy trì nó.

Tình cảnh tương tự cũng xảy ra với Uggs, một thương hiệu gồm có balo màu đen kèm ván trượt Penny.

Chúng ta chỉ chú ý những người vượt qua được hố sâu cực bộ, nhưng những khách hàng tiên phong lại luôn muốn trải nghiệm xung quanh những giới hạn. Chỉ khi sự kết hợp giữa sự chấp nhận và sự kết nối mạng tạo ra đủ áp lực để ý tưởng vượt qua được hố sâu cực bộ thì chúng ta mới chú ý.

### **Nước sạch tại vùng ngoại ô**

Nước sạch là thứ gần như lúc nào cũng có sẵn cho những người may mắn và có đặc quyền. Đối với chúng ta thì nước đương nhiên phải sạch.

Mặc dù vậy, một tỷ người người trên thế giới vẫn phải sử dụng nước bẩn và bị nhiễm ký sinh trùng. Họ thường phải đi bộ nhiều giờ để lấy loại nước này, chúng cần thiết cho cuộc sống nhưng cũng là mầm bệnh đối với họ.

Hãy suy nghĩ về trường hợp của tập đoàn Water Health International<sup>1</sup> (WHI). Khi WHI đến một ngôi làng với các ki-ốt lọc nước, một số cư dân ngay lập tức hiểu ra tầm ảnh hưởng của việc này. Họ mua một chiếc can đặc biệt từ WHI và sau đó trả tiền để đổ đầy nó mỗi ngày. Một vài đồng tiền lẻ để mua nước sạch nhanh chóng được thu hồi lại vốn do tiết kiệm được thời gian, tăng năng suất và giảm chi phí y tế.

Tuy nhiên, không phải ai cũng mua nước ngay lập tức. Phần lớn mọi người đều không làm như vậy. Trên thực tế, cũng như những thứ khác, từ đồ chơi đến máy tính, nước sạch cũng đi theo cùng một đường cong như vậy. Những người tiêu dùng tiên phong sẽ mua đầu tiên. Họ sẽ được đào tạo đủ để nhận ra ảnh hưởng của nước sạch đầu vào là như thế nào, nhưng hơn hết họ đơn giản thích mua những thứ mới mẻ.

---

1. Water Health International: một tập đoàn hoạt động như một doanh nghiệp xã hội cung cấp nước uống cho cộng đồng ở các khu vực nông thôn. (NND)

Không chỉ những người tiêu dùng tiên phong sẽ đi đầu mà họ còn háo hức kể về trải nghiệm của mình. Những bình nước sáng màu mà WHI yêu cầu (để họ biết rằng họ không đổ đầy một bình nước nhiễm bẩn) là một biểu tượng của sự tôn trọng và lời mời trò chuyện. Nhưng như thường lệ, những ngày đầu tiên luôn luôn chậm chạp. Thay đổi thói quen của nhiều thế hệ mà đã ăn đời ở kiếp như nước sạch không bao giờ xảy ra ngay lập tức.

Tuy nhiên, những khách hàng tiên phong sẽ không ngừng bàn tán về điều đó. Đó không phải là một, nước sạch luôn là nhu cầu thiết yếu hàng ngày. Nước là một câu chuyện để chia sẻ và trò chuyện.

Để thúc đẩy việc thay đổi thói quen tại địa phương, WHI đã cử những người đại diện đến các trường học. Những nơi này được trang bị máy hiển vi, các vị đại diện làm việc với giáo viên và mỗi học sinh sẽ mang đến lớp các mẫu nước tại nhà mình.

Chiếu các mẫu nước lên tường, kính hiển vi sẽ cho thấy một câu chuyện sinh động mà tạo ra sự cộng hưởng với những học sinh tám tuổi. Những con vi trùng sẽ trông như thế này. Những ký sinh trùng sẽ giống như thế kia. Chắc hẳn, những cô cậu học sinh khi về nhà sẽ kể điều này cho bố mẹ chúng.

Và bây giờ là lúc dòng trạng thái xuất hiện.

Khi con bạn kể về nhà hàng xóm có nước sạch còn nhà bạn thì không. Khi bạn nhìn thấy những thành viên đáng kính trong hệ thống tôn ti trật tự của làng mang theo những chiếc can nước đặc biệt. Khi bạn e dè phải tiếp đón ai đó đến nhà bởi bạn không có nước sạch để mời họ.

Đó là điểm mấu chốt, nhưng điểm này không dựa trên các hiệu ứng mạng từ một phần mềm cụ thể. Nó dựa trên ảnh hưởng mạng ban đầu, được xây dựng xung quanh mọi người dựa trên sự gắn gũi. Khi càng có nhiều người trong làng dùng nước sạch, những người không muốn bị cô lập khỏi xã hội cũng như cảm thấy ngốc nghếch. Hầu hết mọi người có thể dùng nước sạch (bởi nó tiết kiệm thời gian và mang lại hiệu quả), nhưng sự thay đổi về cảm xúc là phần khó khăn.

Trong vài tháng, vấn đề về nước sạch đã vượt qua những ngăn cách mang tính cục bộ từ những người tiêu dùng tiên phong đến với phần còn lại của ngôi làng.

### **Một góc nhìn về marketing B2B**

B2B có nghĩa là từ doanh nghiệp đến doanh nghiệp, khi một doanh nghiệp này bán hàng cho một doanh nghiệp khác.

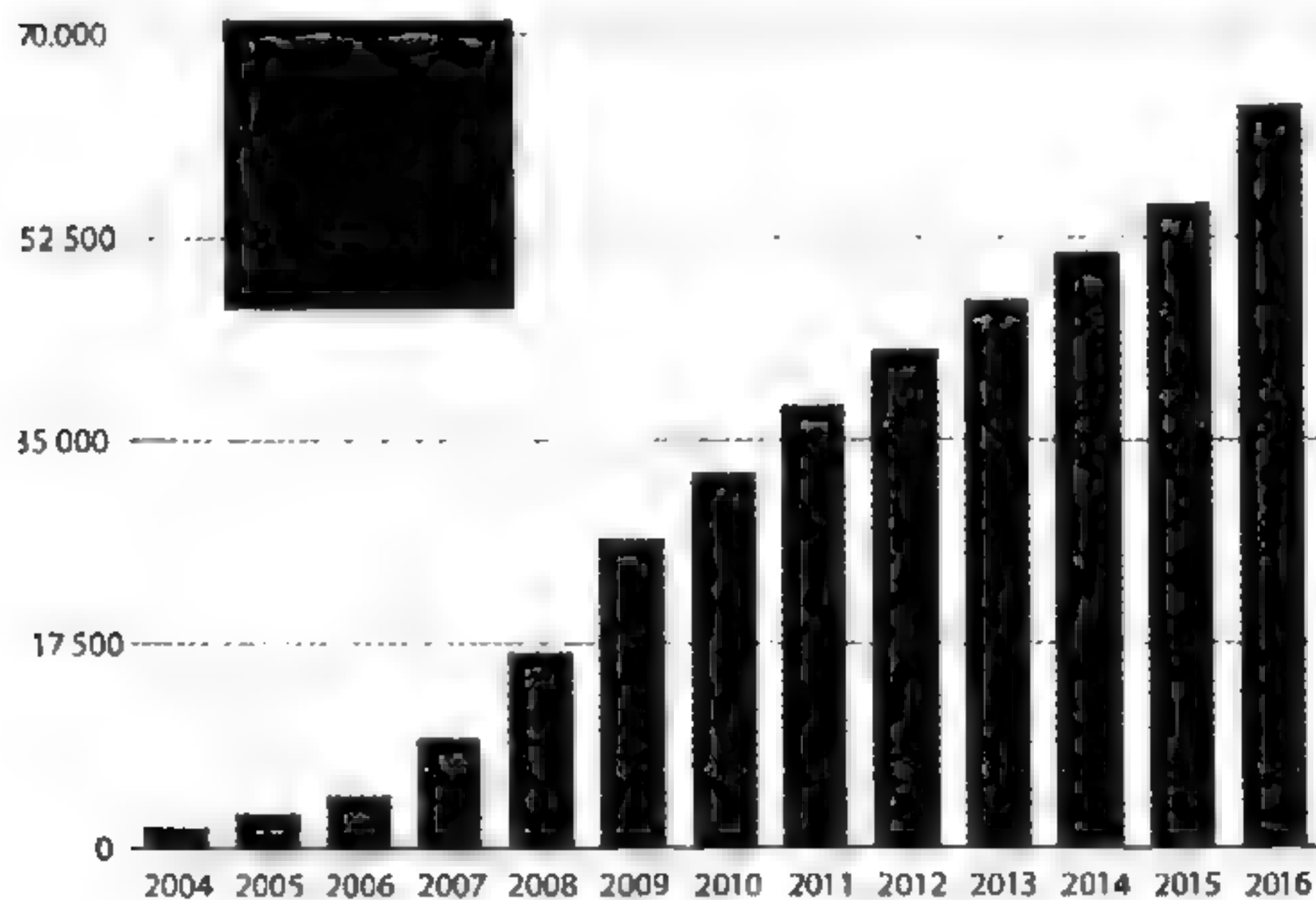
Hình thức này chiếm một phần ba hoặc hơn tại nhiều thị trường. Và marketing theo kiểu B2B không có sự khác biệt.



B2B có vẻ phức tạp, một cái gì đó hoàn toàn khác biệt. Những con số khổng lồ, các đề nghị mời thầu, tập trung vào thông số kỹ thuật cần đáp ứng, cuộc chiến về giá, chu kỳ bán hàng lâu dài và tất cả đều không vui vẻ chút nào.

Nhưng nó đơn giản hơn thế nhiều.

Nhìn vào sự tăng trưởng của hệ thống tiêu chuẩn LEED tại Mỹ. Hội đồng Công trình xanh Hoa Kỳ đưa ra một bộ tiêu chuẩn hiệu quả cho các tòa nhà (một trong những thứ đắt đỏ nhất ) cần phải tuân theo. Khi lần đầu được công bố, chỉ có hai tòa nhà trong một ngày được đăng ký chứng nhận này.



Đó là những khách hàng tiên phong – kiến trúc sư và những người xây dựng mong muốn có thứ gì đó mới mẻ để nói chuyện.

Với tỷ lệ đó, sẽ mất 100 năm để đạt được những con số mà họ chỉ phải mất có 12 năm.

Điều gì đã xảy ra? Chỉ ngay trước khi cuộc khủng hoảng nhà đất, số lượng các chứng nhận đã tăng vọt và vẫn còn tiếp tục? Tại sao vậy?

Hãy nghĩ về nó từ nhãn quan của một nhà phát triển bất động sản. Họ mong muốn dùng một khoản tiền lớn để xây một tòa nhà, để cho thuê hoặc thậm chí bán lại.

Nếu chỉ có vài người khẳng khẳng theo đuổi chứng nhận LEED dành cho tòa nhà họ thuê hoặc mua, thì đã đủ để trao tặng vị thế xã hội cho người sở hữu một trong những tòa nhà đó. Và nếu bạn hà tiện khi xây một tòa nhà, bạn sẽ phải đối mặt với cảm giác nuối tiếc và sợ hãi, nếu bạn hoàn thiện một tòa nhà mà mọi người cho là có nhược điểm.

Và vì vậy sẽ có một cuộc đua xem ai đứng đầu.

Mỗi nhà phát triển có một câu chuyện và câu chuyện đó dẫn đến những quyết định ích kỷ (nhưng cuối cùng là tích cực) để có được chứng nhận.

Câu hỏi mà những người buôn bán sẽ hỏi chính mình là: “Mình sẽ nói gì với sếp nhỉ?”

Bạn đang marketing một câu trả lời cho câu hỏi đó: “Nếu bạn chọn điều này, bạn có thể nói với ban giám đốc/nhà đầu tư/sếp của mình rằng bạn ...”

Người làm marketing cạn ý tưởng hoặc hết động lực sẽ kết thúc câu nói đó bằng: "... mua thứ nào rẻ nhất".

Đối với phần còn lại trong chúng ta, có một cơ hội để hoàn thành câu nói đó bằng một câu chuyện về dòng địa vị xã hội, sự sợ hãi, mối liên kết, phụ thuộc, thống trị, an toàn, cam kết, nhận thức hay bất kỳ cảm xúc nào khác mà chúng ta vừa trao đổi.

## Chương 20

# SẮP XẾP VÀ LÃNH ĐẠO NHỮNG NGƯỜI CHUNG SUY NGHĨ

### **Đó không phải nhóm của bạn**

Là điều đầu tiên tôi nói với những người khi họ nói về những người mà họ có may mắn làm việc cùng và dẫn dắt.

Đội nhóm này không phải của bạn, vì vậy bạn không cần phải nói cho các thành viên cần làm những gì hay sử dụng họ vì mục đích riêng của bạn.

Nếu may mắn, sẽ có một đội nhóm lắng nghe bạn và chú ý những gì bạn nói.

Nếu may mắn, họ sẽ hiểu lời của bạn theo cái cách mà họ tin rằng sẽ giúp họ nhìn xa trông rộng và bạn sẽ có cơ hội làm lại điều này.

Và nếu bạn đầu tư vào họ, họ sẽ cho bạn thấy họ muốn gì và họ cần gì. Bạn có thể dành sự đồng cảm cho họ, thấu hiểu câu chuyện của họ và phục vụ họ lần nữa.

Nhóm có thể vẫn tồn tại nếu bạn ra đi. Mục đích là khiến họ vẫn nhớ đến bạn nếu điều đó xảy ra.

### **Sức mạnh của thực tại, không phải mai sau**

Marshall Ganz là một giáo sư lỗi lạc tại trường đại học Harvard, đã cộng tác với cả Cesar Chavez and Barack Obama. Ông đã chia một câu chuyện để tạo nên hành động gồm ba phần: chuyện của bản thân, chuyện của chúng ta và chuyện của thực tại.

**Câu chuyện của bản thân** cho bạn chỗ đứng, một nền tảng để bạn nói. Khi bạn nói về sự biến đổi của bạn – từ lúc bạn đã từng là ai đến khi bạn trở thành như bây giờ - bạn là người hào phóng với chúng tôi.

Nó không phải về việc nghiêm trọng hóa hoàn cảnh của bạn hay sự đồng cảm giả tạo về điểm yếu trên mạng. Thay vào đó, câu chuyện bản thân là cơ hội để bạn giải thích rằng bạn cũng là người bình thường như chúng tôi. Rằng bạn làm mọi việc giống như vậy. Rằng hành động của bạn dẫn đến một sự thay đổi mà chúng tôi có thể nghe, nhìn và hiểu được.

**Chuyện của chúng ta** là tâm điểm của nhóm. Tại sao chúng ta lại giống nhau? Tại sao chúng ta nên quan tâm? Tôi có thể tìm thấy sự đồng cảm khi hình dung mình có thể rơi vào hoàn cảnh của bạn không?

Câu chuyện của chúng ta là về tất cả chúng ta, không phải một câu chuyện riêng biệt. Nó giải thích



tại sao câu chuyện của bản thân liên quan đến chúng ta và làm thế nào chúng ta sẽ có lợi khi là một phần của những người như mình.

Và câu chuyện của thực tại là điểm then chốt, hỗ trợ nhóm trong chặng đường của bạn. Đó là cơ hội mà áp lực nhóm sẽ tạo ra áp lực cho tất cả chúng ta để cùng nhau tiến về phía trước.

Tôi từng như bạn, tôi ở trong hoang mạc. Sau đó tôi đã học được vài điều và bây giờ tôi ở đây.

Tất nhiên, tôi không hề đơn độc. Tôi không làm điều này một mình và tôi nhìn thấy sự đau đớn của bạn mà tôi từng thấy ở chính mình. Chúng ta có thể khiến điều này tốt đẹp hơn cùng với nhau.

Nhưng nếu chúng ta e ngại hay bỏ mặc những người khác lại phía sau, điều này sẽ không còn hiệu quả. Tính cấp bách của thực tại yêu cầu chúng ta phải cùng nhau làm điều này, mà không có sự chậm trễ, không hối tiếc, không dẫn đến nỗi sợ hãi của chúng ta.

Câu chuyện của bản thân.

Câu chuyện của chúng ta.

Câu chuyện của thực tại.

Sau đây là một ví dụ đơn giản: “Tôi đã từng bị thừa 23kg. Sức khỏe của tôi kém hơn và các mối quan hệ của tôi trở nên xấu đi. Sau đó tôi đã phát hiện ra môn trượt băng nghệ thuật có khả năng làm giảm cân. Ban đầu,

nó rất khó khăn, nhưng nhờ những người bạn mới của mình trên sân băng, tôi đã tìm thấy niềm vui. Trong nhiều tháng, tôi đã giảm được vài chục cân nhưng quan trọng hơn, tôi cảm thấy vui với chính mình.

“Dù vậy thắng lợi thật sự đối với tôi chính là tình bạn mà tôi đã kết nối. Tôi phát hiện ra rằng mình không chỉ cảm thấy tuyệt vời về mặt thể xác mà còn cảm thấy nhiều ý nghĩa hơn bên ngoài sân băng cùng với những người bạn cũ như các bạn và cả những người bạn mới quen trên sân”.

“Tôi mừng là bạn sẵn sàng đến sân trượt băng hôm nay. Tôi đã gọi trước và họ có để một số đôi giày trượt băng cho bạn...”

Trong phần mở đầu, chúng ta nghe câu chuyện về bạn bè của mình, kể về việc đi đây đi đó.

Ở phần hai, chúng ta nghe về cách nó thay đổi mối quan hệ của người bạn đó như thế nào, có cả những người như chúng ta.

Và ở phần ba là một cuộc gọi hành động, một lý do để làm điều gì đó đúng đắn ngay bây giờ.

### **Thao túng chính là kẻ sát nhân của nhóm**

Trong cuốn *Rules for Radicals*<sup>1</sup>, nhà tổ chức lao động Saul Alinsky đã phác thảo 13 chiến thuật có thể

---

1. *Rules for Radicals*: tạm dịch Quy tắc dành cho người cấp tiến. (ND)

được sử dụng nhằm thiết lập về mặt chính trị trò chơi có tổng bằng không để ngăn cản và đánh bại các đối thủ:

“Sức mạnh không chỉ là những gì bạn có mà còn là những gì kẻ thù nghĩ rằng bạn có”.

“Đừng bao giờ vượt ra khỏi chuyên môn của các bạn”.

“Bất kỳ khi nào có thể, hãy vượt ra khỏi chuyên môn của kẻ thù”.

“Khiến kẻ thù phải sống theo các bộ quy tắc riêng mà chúng đặt ra”.

“Nhạo báng chính là vũ khí mạnh nhất của con người”.

“Chiến thuật tốt là chiến thuật mà người của bạn thích thú”.

“Chiến thuật kéo dài quá lâu sẽ trở thành rào cản”.

“Duy trì áp lực”.

“Mối đe dọa thường đáng sợ hơn thứ tạo ra nó”.

“Tiền đề chính cho các chiến thuật chính là phát triển những hoạt động để duy trì áp lực liên tục lên phe đối lập”.

“Nếu bạn cố gắng để thúc đẩy điều tiêu cực, sẽ có lúc nó được thực thi mà trở thành điều tích cực”.

“Cái giá để công kích thành công là lựa chọn mang tính xây dựng”.

“Chọn mục tiêu, cố định nó, cá thể hóa nó và phân cực nó”.

Than ôi, cách tiếp cận này thường được cả hai phe sử dụng trong bất kỳ hoàn cảnh nào và nó phá tan các cuộc tranh luận dân sự. Khi quá tự tin rằng mình đúng, bạn sẽ sẵn sàng thiêu trụi mọi thứ, hóa ra mọi người sẽ đứng trong tòa nhà đang cháy dù sớm hay muộn.

Điều gì xảy ra nếu chúng ta đảo ngược các quy tắc?

“Bắt mọi người phải làm việc. Điều này còn hiệu quả hơn cả tiền bạc”.

“Thách thức người của bạn phải tìm hiểu, học hỏi và thoải mái với những gì không chắc chắn”.

“Tìm cách giúp đỡ những người khác trên đường tìm kiếm chỗ đứng vững chắc”.

“Giúp người khác viết những quy tắc cho phép họ đạt được mục tiêu của mình”.

“Đối xử với người khác theo cách bạn muốn được đối xử”.

“Đừng chỉ trích chỉ để cho vui. Hãy làm điều đó khi muốn giáo dục, kể cả khi nó không thú vị chút nào”.

“Trung thành với chiến thuật của bạn lâu dài dù những người khác chán nản với chúng. Chỉ dừng lại khi nó không còn hiệu quả”.

“Sẽ vẫn ổn thôi khi thỉnh thoảng hãy để cho áp lực giảm xuống. Mọi người sẽ chú ý đến bạn và sự thay đổi mà bạn tìm kiếm khi họ không thể phớt lờ điều này được nữa”.

“Đừng tạo ra những mối đe dọa. Làm hay không làm”.

“Xây dựng một đội ngũ có năng lực và kiên trì để làm việc cần làm”.

“Nếu bạn đưa ý tưởng tích cực của mình lên hàng đầu, hết lần này đến lần khác, bạn sẽ nâng tầm cho những người khác”.

“Xử lý những vấn đề của mình trước khi dành thời gian tìm ra vấn đề của người khác”.

“Tôn vinh người của bạn, thậm chí giúp họ làm nhiều hơn, tạo thành một khối thống nhất và mời mọi người cùng tham gia. Không đồng tình với các tổ chức chứ không phải với con người”.

Tất cả 13 nguyên tắc này đều là nhiệm vụ của người làm marketing, nhằm khích lệ mọi người và giúp họ tạo ra sự thay đổi họ tìm kiếm, để hiểu thế giới quan của họ và để nói chuyện, hành động phù hợp với con người họ và những gì họ muốn. Để kết nối mọi người với những người khác trong một trò chơi có khả năng vô hạn.



### **Mối quan tâm theo nhóm, mục tiêu của nhóm và ngôn ngữ của nhóm**

Một nhóm không cần phải có người đứng đầu, nhưng thường tập trung những người có cùng sở thích, mục tiêu và ngôn ngữ.

Cơ hội của người làm marketing là cơ hội để kết nối các thành viên trong nhóm. Họ cô đơn và mất phương hướng, sợ bị xem như vô hình và bạn với tư cách là tác nhân thay đổi, có thể tạo ra kết nối.

Bạn có thể cố tình tạo ra hiện vật văn hóa, dùng vai trò vị thế xã hội để nâng tầm một bộ trang phục, một loạt các từ mã hiệu hay thậm chí những cái bắt tay bí mật. Bạn có thể là Betsy Ross và may một lá cờ (chính bản thân Betsy Ross và khái niệm Betsy Ross đã là một biểu tượng).

Đừng cái gì cũng phải hai năm rõ mười. Sẽ tốt hơn khi có những cái bắt tay bí mật, những quả trứng Phục sinh và những tính năng không biết tới. Sẽ tốt hơn nếu cam kết và sự lâu dài sẽ giành được lợi thế đặc biệt.

Bạn có thể thách thức nhóm tiến xa hơn, động viên họ theo đuổi mục tiêu và thúc đẩy họ tiến lên. Khi nhãn hàng Nike cam kết hàng triệu đô-la cho chiến dịch Breaking 2 - một bom tấn phá vỡ kỷ lục 2 giờ trên đường chạy marathon, họ đã khích lệ và thách thức một nhóm. Kể cả khi họ không thành công, họ

(và thành viên trong đội ngũ tổ chức chiến dịch) sẽ vẫn ngẩng cao đầu.

Hơn hết, nhóm này đang chờ cam kết từ bạn.

Họ biết rằng phần lớn người làm marketing là người không đáng tin cậy, gõ cửa và đi tiếp. Nhưng một số người, sẽ ngồi lại và hứa hẹn. Và đổi lại, nhóm này cũng sẽ cam kết với họ.

Bởi một khi bạn là một phần trong nhóm, thành công của bạn chính là thành công của họ.

### **Nó sẽ bị lãng quên nếu bạn rời đi**

Có một mong muốn, bạn có thể tham gia vào một hoạt động và sau đó bước ra ngoài quỹ đạo khi nó có thể tự xoay sở được.

Một tầm nhìn mà một khi bạn vượt qua được hố sâu cục bộ, bạn có thể trở thành một phần văn hóa không thể thiếu và tiếp tục chuyển sang thử thách tiếp theo.

Trên thực tế, điều này hiếm khi xảy ra.

Luôn có những ý tưởng mới chào đón những người tiêu dùng tiên phong. Họ là những người đến đầu tiên và cũng là người đầu tiên rời đi.

Nhưng những người tôn thờ những gì đang có ở hiện tại có thể cũng sẽ rời đi, một khi áp lực không còn. Họ có thể đã yêu thích nhà hàng, phần mềm và cả những phong trào tâm linh của bạn một thời gian,

nhưng những thứ tương tự đã có từ trước, những thứ mà họ bỏ lại, vẫn tồn tại dai dẳng. Nếu không có những tác động đầu vào, áp lực mới liên tục và phù hợp, họ sẽ xuất hiện ít dần đi.

Một nửa cuộc sống của bạn là tại nơi làm việc. Đối với bất kỳ hành vi nhóm nào mà không duy trì được sự nhiệt huyết, một nửa tích cực còn lại cũng sẽ biến mất. Mỗi ngày, mỗi tháng, mỗi năm, dù không rõ một nửa cuộc sống dành cho một phong trào cụ thể nào, bạn có thể đoán được nó sẽ dần dần biến mất.

Lựa chọn thay thế là tái đầu tư. Để có can đảm ngồi cùng với những người mà bạn có quan hệ thay vì lúc nào cũng điên cuồng theo đuổi thứ tiếp theo.

Những người làm marketing giỏi nhất chính là những người nông dân, không phải thợ săn. Trồng trọt, chăm sóc, cày, bón phân, làm cỏ sau đó lại lặp lại quy trình này. Hãy cứ để những người khác chạy theo những thứ hào nhoáng.

### **Thuê một phòng trong thị trấn**

Zig Ziglar là nhân viên bán hàng tận nhà từ nổi tiếng đến xoang chảo. Vào những năm 1960, nghề này khá thịnh hành.

Gần 3.000 người đại diện trong công ty của Zig, theo đuổi cùng kế hoạch. Họ chất đầy hàng mẫu lên những chiếc xe của mình và lên đường. Họ đến một

thị trấn, đạt được doanh số bán hàng dễ dàng, sau đó lại lên xe và đến thị trấn tiếp theo.

Như chúng ta thấy, tìm và bán hàng cho những khách hàng tiên phong luôn dễ dàng hơn.

Nhưng Zig có một chiến lược hoàn toàn khác.

Anh ngồi vào trong xe, tìm một thị trấn mới và ở lại đó. Anh thuê một phòng trong nhiều tuần và trưng bày hàng hóa ở đó.

Chắc chắn, Zig đã đạt được cùng doanh số khi bán hàng cho người tiêu dùng tiên phong như mọi người. Nhưng sau đó mọi người nhận ra Zig vẫn không rời đi như những người khác trước đó. Anh vẫn ở lại.

Bằng việc kết nối trong các buổi ăn tối, Zig làm quen với mọi người trong thị trấn. Anh có thể tương tác với ai đó năm, sáu hoặc bảy lần trong một tháng.

Đó chính xác là những gì kiểu người này muốn trước khi đưa ra quyết định.

Zig tính toán và hiểu rằng trong khi phần lớn người bán hàng có thể đã chạy trốn khi họ gặp đối diện với hố sâu. Nhưng Zig có thể xây dựng một cầu nối bằng con người. Có nhiều ngày không có doanh thu, nhưng không sao, sau khi vượt qua được những hố sâu cục bộ, doanh số thu được nhiều hơn sẽ bù đắp lại khoảng thời gian được đầu tư.

Những đơn hàng dễ dàng không phải lúc nào cũng là những đơn hàng quan trọng nhất.

## Chương 21

### **MỘT VÀI TRƯỜNG HỢP DẪN CHỨNG VỚI PHƯƠNG PHÁP ĐƯỢC NÊU**

**“L**àm thế nào để tìm được một người môi giới?” Đó là câu hỏi mà những nhà biên kịch, đạo diễn và diễn viên thường xuyên được hỏi. Ngành công nghiệp điện ảnh có những “người gác cổng” và bạn không có chìa khóa để mở cửa. Do vậy một người môi giới chính là câu trả lời.

Brian Koppelman hào phóng chỉ ra rằng, cách thức làm việc trực tiếp sẽ không hề hiệu quả. Chắc chắn, người môi giới sẽ nhận các cuộc gọi hộ bạn, nhưng không trở thành đại diện bán hàng toàn thời gian của bạn, gọi điện suốt ngày đêm và không biết mệt mỏi để quảng bá cho bạn đến với ngành công nghiệp này.

Giải pháp không phải là đi ra ngoài và tìm một người môi giới. Giải pháp là thực hiện công việc kỳ diệu đến mức không thể tin được để những nhà môi giới và các nhà sản xuất sẽ phải đến tìm bạn.



Bạn là người đủ cân trọng để đặt mọi thứ lên bàn cân, người đã trót phải lòng những khán giả và nghề nghiệp của mình và người đã làm những việc quan trọng.

Điều đó không phải là một bộ phim truyện hay một vở kịch giành giải Pulitzer. Trên thực tế, cách tiếp cận này hiệu quả nhất nếu nó không phải là một tác phẩm được hoàn chỉnh và bóng bẩy.

Tác phẩm hay nhất sẽ tạo ra sự mất cân bằng trong mắt người xem, một áp lực chỉ có thể được bù đắp bằng cách truyền bá, trải nghiệm nó cùng với những người khác. Áp lực từ sự mất cân bằng này tạo ra, thúc đẩy ảnh hưởng lan rộng. Có nghĩa là khi hỏi, “Bạn có xem...? nâng cao vị thế của người hỏi và nhà vô địch gấp bội.

Điều quan trọng lại nằm ở chính những mối liên kết bạn tạo ra. Mỗi người đều có 10 người bạn, 50 người đồng nghiệp và 100 người quen. Bạn có thể mời chào họ xem sản phẩm của bạn... và rồi sau đó điều gì sẽ xảy ra?

Nếu điều bạn mời chào khiến họ hứng thú, nếu nó tạo ra ảnh hưởng, nếu kiểu áp lực phù hợp được tạo ra, họ sẽ phải kể với ai đó.

Bởi kể cho nhau nghe là việc con người thường làm. Đó là đặc thù công việc chúng ta làm với các ý tưởng. Kể cho ai đó nghe về việc bạn đã thay đổi như thế nào chính là cách duy nhất để giảm nhẹ áp lực.

Đây là là một công việc vất vả mà chúng ta đã đề cập ở những phần trước. Vất vả bởi việc đưa ra quyết định rằng đây là mục tiêu của bạn, bởi phải xuất hiện và làm gì đó cho những người bạn muốn thay đổi. Hãy làm điều đó trước.

### **Tesla phá hỏng những chiếc khác trước**

Khi dòng xe Tesla Model S ra đời, chức năng cơ bản của nó là để kể một câu chuyện, dành cho những người yêu thích sự mới mẻ ở các dòng xe hạng sang, một câu chuyện mà có thể phá hỏng chiếc xe hiện tại của họ.

Phá hỏng nó bởi họ không còn thấy vui khi sở hữu nó.

Không có giá trị để khoe khoang nữa.

Không còn nâng tầm vị thế của họ với tư cách một người giàu có và thông minh, mà rõ ràng là họ thông minh và giàu có hơn những người khác.

Chủ sở hữu chiếc xe sang trọng này đã đi ngủ vào đêm hôm trước, vui sướng với suy nghĩ rằng chiếc xe đang để trong gara thật bóng bẩy, mới mẻ và tân tiến nhất, rằng nó an toàn, mạnh mẽ và giá trị.

Hôm sau người chủ thức dậy, phát hiện ra câu chuyện này không còn đúng nữa.

Tesla hiểu rằng không một ai mua một trong 50.000 chiếc xe đầu tiên của Tesla thực sự cần một

chiếc xe cả. Tất cả họ đều đã có những chiếc xe gần như hoàn hảo.

Vì vậy Elon Musk đã phát minh ra một chiếc xe mà làm thay đổi câu chuyện về một nhóm người cụ thể tự kể cho chính mình, một câu chuyện mà đảo lộn vị thế của họ với tư cách là những khách hàng tiên phong, những người đam mê công nghệ, những người bảo vệ môi trường và những người ủng hộ sự táo bạo.

Tất cả cùng một lúc.

Những công ty xe hơi hiện tại luôn có những khoảng thời gian khó khăn khi biến những chiếc xe hơi ở dạng ý tưởng thành những sản phẩm thật sự. Họ ra mắt những mẫu xe trưng bày này tại các triển lãm ô tô để tiêu chuẩn hóa chúng, để xã hội hóa sự cải tiến, để khiến nó trông giống những chiếc xe thật sự hơn, chạy trên đường nhiều năm sẽ không hỏng hóc.

Họ không thể cho ra mắt chiếc Tesla này. Không phải bởi vì họ không biết làm thế nào (họ biết) và không phải bởi vì họ không có tài nguyên (họ vẫn có). Không, Ford và GM và cả Toyota không ra mắt một chiếc Tesla bởi những công ty xe hơi giống như chúng ta không muốn có những rủi ro như vậy. Khách hàng cũng có cùng cảm nhận.

Sản xuất một chiếc xe hơi mà có thể tạo ra ảnh hưởng như Tesla đã làm với câu chuyện của những chiếc xe hạng sang không hề dễ dàng. Musk đã lựa

chọn đâm đầu vào khó khăn mang tính cực đoan để định vị chiếc xe thay mặt người hâm mộ của mình: đó là chiếc xe nhanh nhất, an toàn nhất và mạnh mẽ nhất từ trước đến nay trong cùng phân khúc. Cả ba điều đó.

Sự táo bạo này luôn có sẵn trong nhiều tổ chức khi chuyển đổi công nghệ từ “Liệu có thể làm được không?” thành “Chúng ta có can đảm để làm không?”

### **NRA là một hình mẫu**

Ít có nhóm nào gây tranh cãi nhiều hơn Hiệp hội súng trường quốc gia (NRA). Nhưng với tư cách là những người làm marketing chính trị, phi lợi nhuận tập trung, họ không có đối thủ.

Họ chỉ có 5 triệu thành viên, chưa đến 2% dân số, nhưng đã tận dụng lợi thế đó để thay đổi quan điểm và sự tập trung của hàng nghìn nhà lập pháp. Họ thường bị đám đông ghét bỏ nhưng vẫn tiếp tục phá vỡ những kỳ vọng về ảnh hưởng, doanh thu và lợi nhuận của mình.

Khi các tổ chức phi lợi nhuận bàn bạc về việc thay đổi trái tim và khối óc, khi họ đặt mục tiêu “mọi người” và tìm kiếm nhiều người hơn, họ có thể học được những bài học chiến lược quan trọng từ NRA. Bằng cách tập trung vào đối tượng khán giả khả dụng tối thiểu (chỉ năm triệu người), NRA rất thoải mái khi nói rằng, “Nó không dành cho bạn”.

Bằng cách khích lệ những thành viên này và khiến họ thoải mái khi nói chuyện với bạn bè mình, họ có thể tạo ra những lực đẩy đáng kể. Một nghiên cứu của Pew chỉ ra rằng, những người sở hữu súng dường như tiếp xúc với quan chức chính phủ về những vấn đề của mình nhiều gấp đôi so với những người không sở hữu.

NRA cố ý tạo ra “mọi người giống như chúng tôi”. Họ thoải mái với những người trong và ngoài hội, thường đưa ra những thông báo công khai với lời lẽ sắc bén nhất của mình, gây chia rẽ một cách tàn nhẫn. Họ bẻ cong một góc văn hóa bằng những cách thức hiệu quả. Họ làm điều đó không phải bằng cách thay đổi các thế giới quan mà là nắm bắt lấy chúng.

NRA không phải là phiên bản “tốt hơn” của tôi, những rõ ràng đã tạo sự cộng hưởng với những con người họ muốn phục vụ.

Cách tiếp cận liên tục và có kỷ luật này nhằm vào một vấn đề đó là chính xác có bao nhiêu sự thay đổi được thực hiện trong văn hóa của chúng ta.

### **Bắt sếp nói đồng ý**

Bạn chỉ có một việc là làm marketing ra thế giới, nhưng việc này khác hoàn toàn khi làm marketing cho một người, đó là sếp của bạn.

Tuy nhiên, không hẳn vậy.



Sếp của bạn có lẽ không hứng thú thay đổi thế giới quan của mình. Họ muốn những gì họ luôn muốn có, nhìn mọi việc qua lăng kính trải nghiệm của họ, chứ không phải của bạn. Họ ý thức được những người như chúng ta là ai và nghĩ gì. Họ muốn làm những điều giúp mình đạt được mục tiêu, mà có lẽ bao gồm cả vị thế, an toàn và tôn trọng.

Nếu bạn nói với sếp bạn muốn gì, với việc tập trung vào giá cả và các tính năng hay áp lực giả, thì có lẽ nó không mang đến câu trả lời bạn tìm kiếm.

Nếu bạn đến gặp sếp để yêu cầu về một quyền quyết định mà không đi kèm trách nhiệm, điều đó cũng khó mà đưa bạn tiến xa được.

Nhưng nếu bạn có thể đào sâu và xem xét đến vai trò của vị thế, có thể giải mã sự thống trị so với sự kết hợp và có thể tận dụng sự tin tưởng để được chấp thuận, quá trình có thể thay đổi.

Bạn có thể hoạt động hiệu quả hơn bằng cách phục vụ những người bạn đang marketing. Biến họ từ khách hàng thành người đi học, có được sự đồng thuận, dạy những điều mới, kết nối, từng bước và chậm rãi.

## Chương 22

# MARKETING THỰC SỰ CÓ TÁC DỤNG, VÀ GIỜ ĐẾN LƯỢT BẠN

### **Sự độc tài của hoàn hảo**

Sự hoàn hảo đóng chặt cánh cửa. Quả quyết rằng chúng ta đã hoàn thành và đó là điều tốt nhất chúng ta có thể làm.

Tồi tệ hơn, sự hoàn hảo ngăn cấm chúng ta cố gắng. Tìm kiếm sự hoàn hảo và không đạt được chính là thất bại.

### **Khả năng tốt hơn**

Tốt hơn là nên mở cửa. Tốt hơn là nên thử thách chúng ta xem còn điều gì nữa và cầu xin chúng ta hình dung ra làm thế nào có thể cải thiện điều đó.

Tốt hơn là nên mời và trao cho chúng ta cơ hội để tìm kiếm những cải thiện đáng kể thay mặt những người chúng ta muốn phục vụ.

### **Phép màu của việc đủ tốt**

Đủ tốt không phải là một sự bào chữa hay đường tắt. Đủ tốt mang đến một sự tương tác.

Tương tác dẫn đến sự tin tưởng.

Sự tin tưởng trao cho chúng ta cơ hội để nhìn thấy (nếu chúng ta lựa chọn để nhìn).

Và việc nhìn thấy cho phép chúng ta học hỏi.

Học hỏi cho phép chúng ta thực hiện lời hứa.

Và một lời hứa có thể có được sự đồng thuận.

Và đồng thuận chính xác là những gì chúng ta cần để có được kết quả tốt hơn.

Làm công việc của bạn đủ tốt.

Sau đó hãy làm nó tốt hơn.

### **Cầu cứu!**

Khi mang đến sự trợ giúp nghĩa là chúng ta đang trở nên hào phóng.

Khi yêu cầu điều đó, chúng ta đang tin tưởng ai đó nhìn thấy và quan tâm đến chúng ta.

Ngược lại, khi ai đó từ chối đề nghị hoặc từ chối yêu cầu giúp đỡ, mọi người sẽ trở nên khép kín, ở tư thế phòng thủ và sợ người kia.

Nếu không có sự kết nối, chúng ta không thể khiến mọi thứ tốt đẹp hơn.

## Chương 23

### MARKETING

### ĐẾN NGƯỜI QUAN TRỌNG NHẤT

**M**arketing có xấu xa không?

Nếu dành thời gian và tiền bạc (với kỹ năng), bạn có thể kể một câu chuyện có sức truyền tải, ảnh hưởng đến mọi người và thay đổi được hành động. Marketing có thể khiến mọi người mua thứ gì đó mà có thể họ đã không mua nếu không có marketing, bỏ phiếu cho ai đó mà họ chưa từng cân nhắc và ủng hộ một tổ chức mà dường như trước đó là vô hình.

Nếu marketing không hiệu quả, sau đó rất nhiều người trong chúng ta đang lãng phí công sức (và cả tiền bạc). Nhưng điều này vẫn xảy ra.

Vậy điều này có khiến marketing trở nên xấu xa? Trong một câu chuyện về bài blog của tôi được xuất bản trên tạp chí *Times*, tác giả đã viết một cách mỉa mai: “Bài viết bạn chưa bao giờ thấy: Liệu marketing

có xấu xa hay không? Dựa trên kinh nghiệm lâu năm trong nghề, tôi phải trả lời là ‘có’.

Trên thực tế, tôi cần sửa lại những gì cây bút này đã viết. Tôi sẽ bổ sung như sau: Những người làm marketing có xấu xa không? Dựa trên kinh nghiệm lâu năm trong nghề này, tôi phải trả lời là: “một vài trong số họ”.

Tôi nghĩ thật xấu xa khi thuyết phục trẻ em bắt đầu hút thuốc, bất chấp đạo lý khi thao túng quá trình bầu cử và chính trị, lừa dối mọi người khi gây ra tác dụng phụ tai hại. Tôi nghĩ thật xấu xa để bán thứ bùa mê vô tác dụng khi vẫn có sẵn những loại thuốc hiệu quả. Tôi nghĩ thật xấu xa khi đưa ra những cách thức mới để khiến việc hút thuốc được chấp nhận chỉ vì bạn có thể kiếm thêm được vài đồng đô-la.

Marketing thật tốt đẹp khi thuyết phục được mọi người tiêm vắc-xin bại liệt hay rửa tay trước khi làm phẫu thuật. Marketing thật quyền lực khi bán một sản phẩm cho ai đó mà phát hiện ra việc mua nó mang lại niềm vui và năng suất cao hơn. Marketing thật kỳ diệu khi nó lựa chọn ai đó thay đổi cộng đồng vì những điều tốt đẹp hơn. Kể từ khi Josiah Wedgwood đã phát minh ra marketing cách đây vài thập kỉ, nó đã được dùng để tăng năng suất và mang lại sự giàu có.

Tôi đã lo lắng rất nhiều khi nói với bạn rằng những gì bạn làm có thể thật vô đạo đức. Thật đối bại



khi đánh cắp nhà của ai đó và đốt nó thành tro, nhưng liệu có trái đạo đức khi marketing chúng thành tài sản thể chấp. Chà, nếu marketing hiệu quả, nếu nó đáng để bạn bỏ thời gian và tiền bạc, thì tôi không nghĩ nó có đáng để nói là bạn “chỉ đang làm công việc của mình”. Điều này vẫn là sai trái.

Giống như mọi công cụ quyền lực, tác động đến từ một người làm nghề, không phải công cụ. Marketing có phạm vi hoạt động rộng hơn, với tốc độ nhanh hơn trước đây. Với ít tiền hơn, bạn có thể có nhiều ảnh hưởng hơn bất kỳ ai có thể tưởng tượng so với cách đây chỉ 10 năm. Câu hỏi mà tôi hy vọng bạn sẽ tự hỏi chính mình là: Bạn đang định làm gì với tầm ảnh hưởng đó?

Với tôi, marketing hiệu quả đối với xã hội khi người làm marketing và người tiêu dùng đều ý thức về những gì đang xảy ra và cả hai đều hài lòng với kết quả cuối cùng. Tôi không nghĩ marketing xấu xa khi làm cho ai đó hạnh phúc bằng việc bán mỹ phẩm cho họ, bởi nhan sắc không phải là mục tiêu, đó là quá trình mang lại niềm vui. Mặt khác, lừa bịp ai đó ra khỏi nhà của họ để kiếm tiền hoa hồng bán hàng...

Chỉ bởi vì bạn có thể marketing thứ gì đó không đồng nghĩa với việc bạn nên làm điều đó. Bạn có quyền lực, vì vậy bạn có trách nhiệm, bất kể những gì mà sếp của bạn yêu cầu bạn phải làm.

Tin vui là tôi không phải là người phán xét về những gì được xem là xấu xa. Bạn, khách hàng của bạn và cả hàng xóm của bạn phải làm điều đó. Tin thậm chí còn vui hơn đó là việc marketing công khai và có đạo đức suy cho cùng sẽ đánh bại các loại hình marketing mà phụ thuộc vào những thứ bên trong bóng tối .

### **Bây giờ bạn sẽ xây cái gì?**

Bạn làm gì với những ý kiến khác nhau trong đầu chúng ta?

Ở đâu chúng ta tìm ra sức mạnh để mang đến điều tốt đẹp hơn đến cho thế giới?

Tại sao thật khó khăn khi phát triển một quan điểm? Tại sao chúng ta e dè khi nói với thế giới rằng: “Này, tôi đã làm điều này đấy?” Và điều gì thay thế cho sự lưỡng lự này?

Những điều này dường như không giống những câu hỏi mang tính marketing, nhưng trên thực tế, nếu bạn không trả lời được, chúng sẽ cản trở công việc marketing của bạn. Những người không phải là thiên tài hay hào phóng như bạn, sẽ chạy vòng quanh bạn, bởi họ đang cho thấy mình là những người chuyên nghiệp. Tuy nhiên, có quá nhiều người có thứ gì đó để cung cấp lại đang tự kìm hãm bản thân họ.

Có sự khác biệt giữa việc bạn giỏi làm gì bạn làm, giỏi việc tạo ra một thứ gì đó hay giỏi trong cách

marketing. Không cần phải nghi ngờ, chúng tôi cần sự lành nghề của bạn. Nhưng chúng tôi cũng cần sự thay đổi ở bạn thậm chí còn nhiều hơn.

Đó là bước nhảy vọt để lựa chọn tạo ra thay đổi. Đó là cảm giác nguy hiểm, đầy trách nhiệm. Và nó có thể không hiệu quả.

Nếu bạn mang thứ tốt nhất của bạn đến thế giới, sản phẩm tốt nhất và thế giới không chấp nhận nó, thì hoàn toàn có thể là bạn làm marketing dở.

Bạn hoàn toàn có thể đồng cảm với cảm xúc của mọi người.

Có thể bạn hoàn toàn lựa chọn sai trục và thất bại khi không đi đến những giới hạn.

Có thể bạn hoàn toàn đang kể một câu chuyện không phù hợp cho người không phù hợp vào một ngày phù hợp hoặc thậm chí là không đúng ngày.

Tốt thôi, nhưng đó không phải về bạn.

Đó là về công việc với tư cách là người làm marketing của bạn.

Và bạn có thể trở nên tốt hơn ở ngành nghề này.

Việc mà chúng ta làm, dù là một bác sĩ phẫu thuật hay người làm vườn hoặc người làm marketing, không phải là về con người chúng ta mà là công việc của chúng ta.

Chúng ta là con người. Công việc không phải là chúng ta. Vì là con người, chúng ta có thể lựa

chọn công việc và lựa chọn để cải thiện nghề nghiệp của mình.

Nếu bạn nghĩ mỗi lần ai đó không nhấp chuột vào một đường dẫn, mỗi khi ai đó không gia hạn là hành động mang tính cá nhân thì chúng ta không thể làm công việc của mình như những người chuyên nghiệp. Và vì vậy chúng ta bế tắc trong việc đi tìm sự hoàn hảo nhưng không hề có sự đồng cảm. Mắc kẹt trong một góc, rỉ máu và đau đớn, bởi chúng ta bị phi báng với tư cách cá nhân.

Có một cách để tránh được điều này: cần nhận ra marketing là một quá trình và là một nghề.

Chỉ vì cái bình bạn làm trên bàn xoay bị vỡ trong lò không đồng nghĩa với việc bạn không phải người tốt. Nó đơn giản là cái bình bị vỡ và có thể có vài bài học trong nghề gốm sẽ giúp bạn tiến bộ. Bạn có thể làm tốt hơn.

Là một người làm marketing, tốt hơn bạn nên cố gắng truyền dạy hoặc bán cho đúng người sẽ có giá trị lâu dài hơn những gì bạn đang tính phí.

Nếu bạn đang tìm cách huy động tiền cho quỹ từ thiện, ai đó quyên góp 100 hay 1.000 hoặc một triệu đô-la sẽ chỉ là dự định họ nhận được nhiều giá trị hơn số tiền họ quyên góp. Nếu bạn bán một vật dụng với giá 1.000 đô-la, sẽ có những người mua nó, bởi họ tin là nó có giá trị nhiều hơn 1.000 đô-la.

Khi làm marketing, chúng ta mang giá trị đến cho thế giới. Đó là lý do tại sao mọi người tham gia cùng chúng ta.

Nếu chúng tôi không làm marketing sự thay đổi mà bạn muốn đóng góp, tức là bạn đang đánh cắp nó.

Tại đây, bạn đang cung cấp nhiều giá trị hơn những gì bạn tính phí. Đó là một món hời, một món quà.

Nếu bạn ngại ngần marketing lời chào hàng của mình đúng cách, đó không phải là do bạn là người nhút nhát, cũng không phải bạn đang lảng tránh. Đó là bạn đang đánh cắp, bởi có ai đó cần học hỏi từ bạn, tham gia cùng với bạn hay mua hàng của bạn.

Ai đó sẽ hưởng lợi từ sự tốt hơn của bạn nếu bạn bước ra khỏi vòng an toàn và marketing nó.

Có một sinh viên, sẵn sàng để đăng ký tham gia. Có vài người muốn có bản hướng dẫn hoặc muốn đi đâu đó. Nếu bạn e ngại mở lòng mình để nhận sự đồng cảm, để lắng nghe họ, bạn sẽ làm chúng tôi thất vọng.

Sự đóng góp của người làm marketing chính là sẵn sàng để quan sát và bị quan sát.

Để làm điều đó, chúng tôi cần là khả năng marketing cho chính mình, để “bán chính mình” mỗi ngày. Để bán chính mình dựa trên sự khác biệt mà chúng tôi có thể tạo ra, nếu chúng tôi kiên trì bằng sự hào phóng và quan tâm.



Bạn sẵn sàng để kể câu chuyện của chính mình. Mỗi ngày.

Chúng ta có thể tự nói bản thân rằng chúng ta đang khó khăn. Chúng ta có thể kể cho chính mình rằng chúng ta là những kẻ vô danh và đáng bị như vậy. Chúng ta có thể tự nhủ rằng chúng ta là kẻ giả mạo, lừa đảo và thao túng và tự nói rằng việc chúng ta bị phớt lờ thật bất công.

Những câu chuyện sẽ đúng như chúng ta muốn. Và nếu bạn kể cho riêng mình một câu chuyện đủ lâu, bạn sẽ biến nó thành sự thật.

*Khiến mọi thứ tốt đẹp hơn.* Điều này hoàn toàn có thể xảy ra nếu thứ bạn đang marketing không thỏa mãn nhu cầu thật sự, không có chiến lược hay ho nào đằng sau nó và bạn sẽ có suy nghĩ ích kỷ vì bạn tạo ra nó nên sẽ gắn bó với nó.

Phá hủy nó và bắt đầu lại. Làm thứ gì đó mà bạn tự hào. Marketing thứ gì đó bạn tự hào. Nhưng một khi bạn làm điều đó, một khi bạn nhìn vào mắt ai đó và họ hỏi: “Bạn sẽ làm điều đó cho tôi lần nữa chứ?”, một khi bạn đã mang lại giá trị cho một sinh viên bởi bạn dạy họ và giúp họ đi đến bước tiếp theo, làm đi làm lại điều này. Bởi vì chúng tôi cần sự đóng góp của bạn. Và nếu bạn gặp khó khăn trong việc này, hãy nhận ra thử thách của bạn nằm trong chính câu chuyện bạn đang marketing cho chính mình.

Đó là công việc marketing chúng ta làm vì chính mình, dành cho chính mình và chính bản thân chúng ta. Câu chuyện chúng ta kể cho chính mình có thể thay đổi mọi thứ. Đó là những gì cho phép bạn tạo ra giá trị, sẽ bị bỏ lỡ nếu bạn từ bỏ.

Tôi không thể chờ đợi để xem những gì bạn xây dựng tiếp theo.

## **CÁC CUỐN SÁCH MARKETING THAM KHẢO (KHÔNG THEO THỨ TỰ ĐẶC BIỆT NÀO)**

**C**ó hàng nghìn cuốn sách tôi muốn bạn đọc những tôi sẽ chỉ đưa ra những cuốn chủ yếu tập trung vào vào marketing, đặc biệt là xung quanh loại hình marketing mà chúng ta thảo luận trong cuốn sách này.

- Crossing the Chasm (Tạm dịch: Vượt qua hố sâu) của tác giả Geoff Moore
- The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More (Tạm dịch: Cái đuôi dài: Hiện tượng mới trong kinh doanh: Tại sao phần đuôi bán được của sản phẩm tuy thấp nhưng đem lại lợi nhuận cao?) của tác giả Chris Anderson
- My Life in Advertising and Scientific Advertising (Tạm dịch: Câu chuyện của tôi trong ngành Quảng cáo và Khoa học quảng cáo) của tác giả Claude Hopkins
- Ogilvy on Advertising (Tạm dịch: Quảng cáo theo phong cách Ogilvy) của tác giả David Ogilvy
- Adcreep (Tạm dịch: Chặn quảng cáo creep) của tác giả Mark Bartholomew

- Who Do You Want Your Customers to Become? (Tạm dịch: Biến khách hàng trở thành người thế nào?) của tác giả Michael Schrage
- Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Volunteer Salesforce (Tạm dịch: Biến khách hàng thành người truyền giáo: Khiến khách hàng trung thành là lực lượng bán hàng tình nguyện như thế nào) của tác giả Jackie Huba và Ben McConnell
- The New Rules of Marketing and PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly (Tạm dịch: Quy luật mới của Marketing và PR: Phép nhiệm màu của thông cáo báo chí, blog, podcast, tiếp thị lan truyền và truyền thông trực tiếp đã giúp giới PR và tiếp thị tiếp cận trực tiếp đến khách hàng của mình) của David Meerman Scott
- Secrets of Closing the Sale (Tạm dịch: Nghệ thuật bán hàng bậc cao) của tác giả Zig Ziglar
- Positioning: The Battle for Your Mind (Tạm dịch: Định vị: Cuộc chiến giành tâm trí khách hàng) của tác giả Jack Trout và Al Ries
- Purple Cow (Con bò tía – Sự khác biệt trong kinh doanh) của tác giả Seth Godin
- Tribes: We Need You to Lead Us (Tạm dịch: Những hội nhóm chúng ta chỉ huy) của tác giả Seth Godin
- All Marketers are Liars (Tạm dịch: Những tay tiếp thị là kẻ nói dối) của tác giả Seth Godin
- Unleashing the Ideavirus (Tạm dịch: Giải phóng vi rút ý tưởng) của tác giả Seth Godin

- Direct Mail Copy That Sells (Tạm dịch: Sao chép thư trực tiếp để bán hàng) của tác giả Herschell Gordon Lewis
- A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the Twenty- First Century (Tạm dịch: Một thế giới thương hiệu mới: 8 nguyên tắc để trở thành thương hiệu dẫn đầu trong thế kỷ 21) của tác giả Scott Bedbury và Stephen Fenichell
- The Culting of Brands: Turn Your Customers into True Believers (Tôn thờ thương hiệu: Khi khách hàng trở thành những tín đồ thật sự) của tác giả Douglas Atkin
- Selling the Dream (Tạm dịch: Bán giấc mơ) của tác giả Guy Kawasaki (cuốn sách hay nhất của tác giả này)
- The Four Steps to the Epiphany (Tạm dịch: Bốn bước chinh phục đỉnh cao) của tác giả Steve Blank, cuốn “bí kíp” cho những nhà khởi nghiệp
- The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference (Tạm dịch: Điểm bùng phát: Làm thế nào những điều nhỏ bé tạo nên sự khác biệt lớn lao?) của tác giả Malcolm Gladwell
- Marketing: A Love Story: How to Matter to Your Customers (Tạm dịch: Marketing: Một câu chuyện tình: Làm thế nào để thích hợp khách hàng) của tác giả Bernadette Jiwa
- Syrup (Tạm dịch: Hương si-rô) của tác giả Max Barry (Cuốn tiểu thuyết về marketing hay nhất)
- Free: The Future of a Radical Price (Tạm dịch: Miễn phí: Tương lai của một mức giá cách mạng) của tác giả Chris Anderson



- Rocket Surgery Made Easy (Tạm dịch: Tìm kiếm và thử nghiệm khả năng sử dụng dễ dàng) của tác giả Steve Krug (Một cuốn sách hay về kiểm thử)
- The Guerrilla Marketing Handbook (Tạm dịch: Cẩm nang Marketing du kích) của tác giả Jay Levinson và Seth Godin
- The Regis Touch (Tạm dịch: Phong cách của Regis) của tác giả Regis McKenna
- New Rules for the New Economy (Tạm dịch: Quy tắc mới trong nền kinh tế mới) của tác giả Kevin Kelly
- Talking to Humans: Success Starts with Understanding Your Customers (Tạm dịch: Trò chuyện với mọi người: Khởi đầu thành công khi thấu hiểu khách hàng) của tác giả Giff Constable
- The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations (Tạm dịch: Hội thảo của Tom Peters) của tác giả Tom Peters
- The Pursuit of Wow! Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times (Tạm dịch: Theo đuổi thành công! Giải quyết mớ hỗn độn) của tác giả Tom Peters
- Start with Why (Tạm dịch: Bắt đầu với câu hỏi tại sao?) của tác giả Simon Sinek
- The Experience Economy (Tạm dịch: Nền kinh tế trải nghiệm) của tác giả Joseph Pine và James Gilmore
- Meaningful Work (Tạm dịch: Công việc đầy ý nghĩa) của tác giả Shawn Akinsosie
- The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World

(Tạm dịch: Câu hỏi cốt tử 2.0: Các công ty thúc đẩy sự hài lòng như thế nào trong thế giới được định hướng bởi khách hàng) của tác giả Fred Reichheld

- **Business Model Generation (On How to Build a Business That Matches the Marketing You Want to Do)** (Tạm dịch: Tạo dựng mô hình kinh doanh) về cách làm kinh doanh phù hợp với chiến lược marketing của tác giả Alexander Osterwalder và Yves Pigneur
- **The War of Art and Do the Work** (Tạm dịch: Cuộc chiến nghệ thuật và làm việc) của tác giả Steve Pressfield

## LỜI CẢM ƠN

Tất cả những gì tôi có thể làm là vay mượn. Tôi không biết về bất kỳ ý tưởng hoàn toàn nguyên bản nào, những ý tưởng từ trên trời rơi xuống qua một tia sét. Và nếu tôi vay mượn những ý tưởng tuyệt vời này và kết nối chúng lại theo những cách thú vị, có lẽ tôi có thể đóng góp điều gì đó cho người kế tiếp.

Trong cuốn sách này, tôi thậm chí đã vay mượn nhiều hơn thường lệ. Từ Michael Schrage cho việc mạnh mẽ của ý tưởng thay đổi, từ Bernadette Jiwa, người đã làm công việc hào phóng như vậy trên các câu chuyện và từ Tom Peters, và về mọi thứ. Có một số đoạn lấy từ blog của tôi, mà được xuất bản hàng ngày. Và dĩ nhiên, cảm ơn đến Pam Slim, Jackie Huba, Jenny Blake, Brian Koppelman, Michael Bungay Stanier, Alex Peck, Steve Pressfield, Shawn Coyne, Al Pittampalli, Ishita Gupta, Clay Hebert, Alex DiPalma, David Meerman Scott (Deadhead), Amy Koppelman, Nicole Walters, Brené Brown, Marie Forleo, WillieJackson.com, Jacqueline Novogratz, John

Wood, Scott Harrison, Cat Hoke, Michael Tremonte, Keller Williams, Tim Ferriss, Patricia Barber, Harley Finkelstein, Fiona McKean, Lil Zig Ballesteros, Zig Ziglar, David Ogilvy, Jay Levinson, Sheryl Sandberg, Adam Grant, Susan Piver, Aria Finger, Nancy Lublin, Chris Fralic, Kevin Kelly, Lisa Gansky, Roz Zander, Ben Zander, Micah Sifry, Micah Solomon, Teri Tobias, Tina Roth Eisenberg, Paul Jun, Jack Trout, Al Ries, John Acker, Rohan Rajiv, Niki Papadopoulos, Vivian Roberson, những sinh viên hào phóng của The MarketingSeminar.com, và các huấn luyện viên Travis Wilson, Françoise Hontoy, Scott Perry, Louise Karch, cũng như Kelli Wood, Marie Schacht, Sam Miller, và Fraser Larock. Còn cả Maya P. Lim, Jenn Patel, và Lisa DiMona. Cảm ơn đến Alex, Sarah, Leo và Future Peck cũng như các cựu sinh viên và huấn luyện viên của trang web altmba.com.

Lời cảm ơn đặc biệt sâu sắc đến Alex Godin, Mo Godin và dĩ nhiên cả Helene.



## VỀ TÁC GIẢ

Năm 2018. Seth Godin đã được giới thiệu vào AMA Marketing Hall of Fame. Đó là đỉnh cao của hơn 30 năm giảng dạy, lãnh đạo, khởi đầu, hợp tác, thất bại, tham gia và tìm kiếm.

Seth điều hành trang TheMarketingSeminar.com, một hội thảo chuyên sâu mà cuốn sách này lấy tư liệu. Ông cũng lập ra altMBA, một hội thảo kéo dài nhiều tháng rất độc đáo, giúp những nhà lãnh đạo thăng tiến. Seth là tác giả của 18 cuốn sách bán chạy nhất mà được dịch sang hơn 35 thứ tiếng và là nhà văn của những bài blog phổ biến nhất trên thế giới, bạn có thể tìm đọc tại [seths.blog](http://seths.blog).

Seth cộng tác với Jay Levinson, Bernadette Jiwa, Adrian Zackheim, Lester Wunderman, TED, Jay Chiat, Tom Peters, Michelle Kydd Lee, Jerry Shereshevsky, the Harvard Business Review, NYU, the MIT Media Lab, Mayor Alan Webber, Bill Taylor, Steve Wozniak, Steve Pressfield, Krista Tippett, Cat Hoke, Scott Harrison, Michelle Welsch, Jacqueline Novogratz và những người tạo ra thay đổi, những nhà lãnh đạo và những người tạo ra những vụ việc âm ỉ trên toàn thế giới.



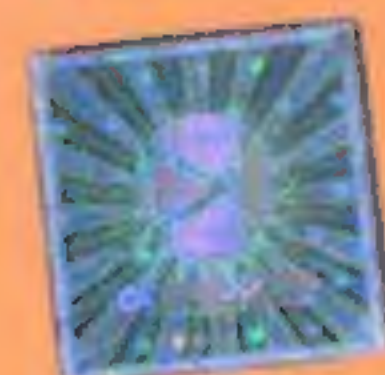
## ALPHA BUSINESS | MARKETING & ADVERTISING

Một cách tiếp cận mang tính “thay đổi cuộc chơi” đối với MARKETING, KINH DOANH và QUẢNG CÁO.

Dù dịch vụ hay sản phẩm của bạn là gì đi nữa, thì cuốn sách này sẽ chỉ cho bạn cách tô điểm “diện mạo” sao cho thật hấp dẫn, từ đó thu hút được những khách hàng tiềm năng mong muốn nhất. Seth đã kết hợp tài tình tầm nhìn, quan sát và những ví dụ đáng nhớ để chỉ cho bạn:

- Gây dựng chữ tín và thiện cảm với khách hàng mục tiêu.
- Làm chủ nghệ thuật định vị - xác định cả khách hàng mục tiêu cũng như khách hàng không phải mục tiêu.
- Tìm ra cách tốt nhất để đạt được các mục tiêu marketing là giúp những người khác trở thành người họ muốn trở thành.
- Tại sao những phương pháp quảng cáo, marketing và quảng bá thương hiệu không còn hiệu quả.
- Vai trò quan trọng của áp lực trước bất cứ quyết định mua (không mua) hàng....

Hãy làm mọi điều tuyệt vời cho những người bạn quan tâm và cuốn sách này sẽ chỉ cho bạn cách thực hiện điều đó!



### CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

Trụ sở chính: Tầng 3, Dream Center Home, số 11A, ngõ 282

Nguyễn Huy Tưởng, Thanh Xuân, Hà Nội | Tel: (024) 3722 62 34

Chi nhánh TP. HCM: 138C Nguyễn Đình Chiểu, P.6, Q.3, TP. HCM

Tel: (028) 38220 334 | 35

[www.alphabooks.vn](http://www.alphabooks.vn) | <https://www.facebook.com/alphabooks>

Tìm mua ebook của Alpha Books tại: [waka.vn](http://waka.vn)

ISBN: 978-604-77-6803-5



9 786047 768035

Thế mới là marketing!



8 935251 412239

Giá: 169.000đ